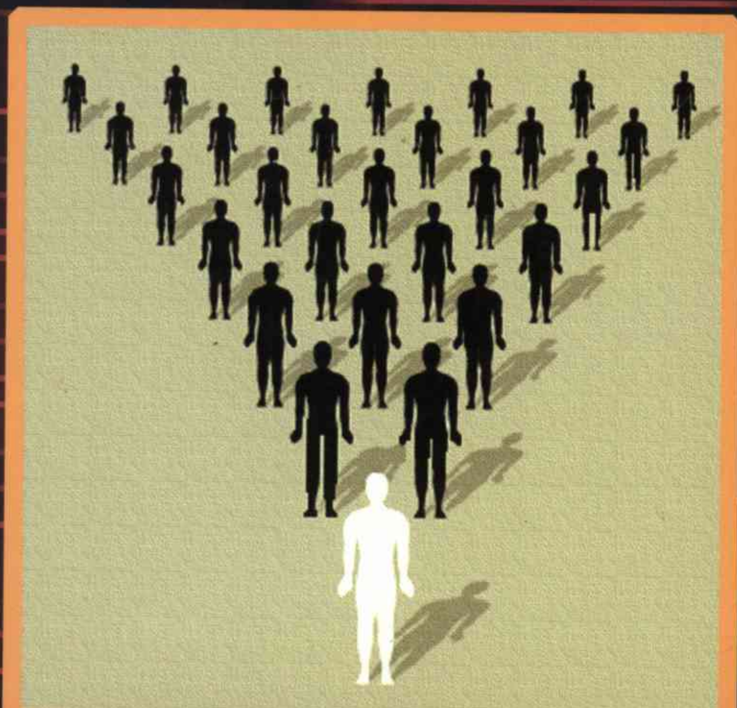
تصویر ابو عبد الرحمن الكردي

معیار
کتاب‌های روانشناسی معیار

صفات بایسته یك رهبر

۲۱ خصوصیت اجتناب ناپذیر یک رهبر

شخصی بشویم که دیگران از صمیم قلب می خواهند از او پیروی کنند



مولف : جان سی.ماکسول

مترجم : داود نعمت اللهی

صفات بایسته یک رهبر

۲۱ خصوصیت اجتناب‌ناپذیر یک رهبر

شخصی بشویم که دیگران از صمیم قلب می‌خواهند از او پیروی کنند

مؤلف:
جان سی. ماکسول

مترجم: داود نعمت‌اللهی

نشر معیار علم

سرشناسه : ماکسول، جان، ۱۹۴۷. Maxwell, John C

عنوان و نام پدیدآور : صفات بایسته یک رهبر: ۲۱ خصوصیت اجتناب‌ناپذیر یک رهبر: شخصی بشویم که دیگران از صمیم قلب می‌خواهند از او پیروی کنند/ مولف جان سی ماکسول: معیار علم ۱۳۸۶.

مشخصات نشر : تهران: معیار علم، ۱۳۸۶.

مشخصات ظاهری : ۱۷۶ ص.

شابک : 978-964-6651-86-9

وضعیت‌فهرستنویسی: فیپا.

یادداشت: عنوان‌اصلی The 21 indispensable qualities of a leader: becoming the person others will want to follow :

یادداشت : این کتاب در سالهای متفاوت توسط ناشران و مترجمان متفاوت چاپ شده است.

موضوع : رهبری.

شناسه افزوده : نعمت‌اللهی، داود، مترجم.

رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۶ ۷ص۲م/۷/HD ۵۷

رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۹۳

شماره کتابخانه ملی : ۱۱۰۳۳۳۹

نشر معیار علم ۶۶۴۹۵۷۹۷ـ۶۶۴۰۹۵۸۸

نام کتاب: صفات بایسته یک رهبر(۲۱ خصوصیت اجتناب‌ناپذیر یک رهبر)

نویسنده: جان سی. ماکسول

مترجم: داود نعمت‌اللهی

نوبت چاپ: چهارم ۱۳۸۹

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

بهاء: ۳۵۰۰ تومان

صفحه‌آرایی: جهان‌فارس

شابک: ۹-۸۶-۶۶۵۱-۹۶۴-۹۷۸

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

مقدمه

چه دلیلی باعث می‌شود که مردم بخواهند از یک رهبر پیروی کنند؟ چرا مردم از یک رهبر با اکراه اطاعت می‌کنند در حالی که با شور و اشتیاق آنچه در توان دارند را به کار می‌برند تا از رهبر دیگری پیروی کنند؟ وجه تمایز نظریه‌پردازان رهبری با رهبران موفقی که در دنیای واقعی به طور مؤثر رهبری می‌کنند، چیست؟ پاسخ به این پرسش‌ها در خصوصیات منحصربه فرد یک شخص نهفته است.

دوست من، آیا می‌دانی آنچه که لازمهٔ یک رهبر بزرگ است در شما وجود دارد، رهبری که نظر مردم را جلب می‌کند وخواسته‌های خود را به مرحلهٔ اجرا می‌گذارد؟ منظورم این است که اگر وقت صرف کنید و واقعاً به اعماق وجود خودتان نظری بیافکنید، آیا خصوصیاتی را خواهید یافت تا به رؤیاهای جسورانه خودتان جامهٔ عمل بپوشانید، رؤیاهایی که آن‌قدر بزرگ هستند که هرگز آنها را با کسی در میان ننهاده‌اید؟ این پرسشی است که هر کدام از ما در صورتی که مایل باشیم توان بالقوّهٔ واقعی خودمان را به

فعل برسانیم باید شجاعانه و صادقانه آن را مطرح کنیم و به آن پاسخ دهیم.

این کتاب را نوشته‌ام که به شما کمک کنم تا خصوصیات شخصی مورد نیاز برای یک رهبر مؤثر واقعی را تشخیص، توسعه و پرورش دهید، رهبری که مردم از صمیم قلب می‌خواهند که از او پیروی کنند. اگر قبلاً کتاب «۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری»[1] را خوانده باشید، متوجه می‌شوید که رهبر شدن نیاز به زمان دارد. **اصل روند** می‌گوید که رهبری به طور روز به روز اما نه در یک روز، رشد می‌یابد. بخشی از رشد یک رهبر از آموختن اصول رهبری نشئت می‌گیرد، چراکه آن اصول ابزاری هستند که به ما می‌آموزند که چگونه رهبری به مرحلهٔ اجرا درمی‌آید. اما فهم رهبری و اجرای عملی آن دو مقولهٔ متفاوت هستند.

اخیراً با دوستی به نام بیل فری‌من[2] صحبتی داشتم. او رئیس شرکت وایکنز با مسئولیت محدود می‌باشد، که بزرگترین شرکت خصوصی حمل و نقل جاده‌ای در آمریکا است. بیل یک مدیر اجرایی فوق‌العاده است، و مثل همهٔ رهبران خوب، دائماً در تکاپوی یادگیری و رشد است.

او گفت: «نیمی از کتاب شما را خوانده‌ام.» که منظورش کتاب «۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری» بود. او اضافه کرد: «این کتاب کاملاً روی من اثر گذاشته است. اجازه بدهید بگویم که با کتاب شما چه می‌کنم. هر روز صبح یک فصل از آن را می‌خوانم، و در طول روز دربارهٔ آن اصل فکر می‌کنم. در حین کار نگاهی به خود می‌اندازم و می‌پرسم که «چگونه این اصل را به کار می‌برم؟» در شرکت به اطرافیانم نگاه می‌کنم که آیا آنها این اصل را به کار می‌برند یا نه. تمام افراد شرکت را با این اصل می‌سنجم. یعنی: مشاهده، ارزیابی و تعمق. هر روز صبح اصل جدیدی در دست

1- *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

2- Bill Freeman

دارم. این اصول چشمان آدم را به روی حقایق باز می‌کند.

حرف‌های بیل واقعاً مرا تحریک کرد. درحقیقت، نظریات او باعث شد تا من این کتاب را بنویسم. خصوصیات درونی رهبران از آنها افرادی کارآمد می‌سازد، خصوصیاتی که آنها را به عنوان انسان مطرح می‌سازند. مردم باید این خصوصیات درونی را در ظاهر آشکار کنند تا به نقطهٔ اوج رهبری دست بیابند. پس از گفتگو با بیل، مقداری وقت صرف کردم و به خصوصیات بهترین رهبرانی که می‌شناختم، فکر کردم، رهبرانی که مردم واقعاً تمایل دارند که از آنها پیروی کنند. به دنبال موضوعات مشترک گشتم. با سایر رهبران تبادل نظر کردم و نظرات آنها را شنیدم. زندگی رهبرانی که درتاریخ تأثیرگذار بوده‌اند، را بررسی کردم. فهرستی از ۲۱ صفت به دست آوردم که همهٔ رهبران بزرگ آنها را داشته‌اند. این کتاب این خصوصیات را توصیف و نشان می‌دهد. به این منظور که بخش تکمیلی کتاب «۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری» باشد.

در حین مطالعهٔ این کتاب ممکن است متوجه شوید که چندین فصل از آن را می‌توانید یکجا مطالعه کنید، حتی ممکن است تصمیم بگیرید که کل کتاب را در یک جلسه مطالعه کنید. این کار را نکنید. صفات بایسته یک رهبر طراحی شده که مثل بیل فری‌من با آن برخورد کنید: با تدبر و منظم.

می‌خواهم شما را تشویق کنم که برای مدتی با این کتاب زندگی کنید. هر فصل را بخوانید و سپس مدتی صبر کنید. از این زمان برای تعمق، مرور و تجدیدنظر استفاده کنید. اگر خصوصیتی را که مطالعه می‌کنید، نقطه ضعفی در زندگی شما محسوب می‌شود، وقت بیشتری صرف کنید و به آن بپردازید. قبل از آنکه فصل بعدی را شروع کنید. حتی ممکن است صلاح بدانید که این روند را چندین بار در طول یک سال تکرار کرده و آن خصوصیت را ملکهٔ ذهنتان کنید.

خیلی از مسائل به رهبری بستگی دارند

رهبری حقیقتاً از درون انسان به برون گسترش می‌یابد. اگر بتوانید رهبری شوید که در درون باید باشید، پس می‌توانید رهبری شوید که در برون می‌خواهید باشید و مردم مایل خواهند بود که از شما پیروی کنند و درصورتی که این امر اتفاق بیفتد، قادر خواهید بود که با هر مشکلی در این دنیا برخورد موفقیت آمیزی داشته باشید.

صفت اول

﴾ شخصیت ﴿

مثل صخره محکم باشید

رهبری قابلیت و اراده‌ای است که مردان و زنان را به سوی هدفی مشترک و شخصیتی هدایت می‌کند که القاء کنندهٔ اطمینان است. به گفتهٔ برنارد مونتگمری، ارتشبد انگلیسی هرگز به خاطر صلح و آرامش، تجربه یا باورهای خود را تکذیب نکنید.

دَگ هَمِر شولد، رهبر سیاسی و برنده جایزهٔ صلح نوبل

به خطر انداختن همه چیز

اگر از طریق فرودگاههای کوچکتر سفر کرده باشید و یا تجربه زیادی در پرواز با هواپیماهای شرکتی داشته باشید، احتمالاً هواپیماهای کوچک لیر جت[1] را دیده و یا با آنها پرواز کرده‌اید. من این فرصت را داشته‌ام و با یکی از این هواپیماها چند مرتبه سفر کرده‌ام و برایم تجربه بزرگی بوده است. این هواپیماها کوچک و بسیار سریع هستند و گنجایش ۵ یا ۶ مسافر دارند. پرواز با این هواپیماها مثل این است که وارد لوله‌ای شوید که موتورهای جت به آن بسته شده باشد.

باید اعتراف کنم که پرواز با هواپیماهای لیرجت در مجموع بسیار هیجان‌انگیز است. اما از نظر من جالبترین چیز در پرواز با این هواپیما صرفه‌جویی در وقت است. به معنی واقعی کلمه میلیون‌ها کیلومتر با شرکتهای هواپیمایی مختلف مسافرت رفته‌ام و به طی کردن مسافتهای طولانی به فرودگاهها، کرایه اتومبیل برای رفت و آمد، رفت و برگشت‌های مکرر، شلوغی پایانه‌های مسافرتی و تأخیرهای بظاهر تمام‌نشدنی عادت دارم. اینها مثل یک کابوس هستند. پرواز با یک هواپیمای لیرجت می‌تواند به آسانی اتلاف وقت پرواز را به نصف کاهش دهد.

بنیانگذار این هواپیمای شگفت‌انگیز مردی به نام بیل لیر[2] بود. او یک مخترع، خلبان و رهبر کسب و کار بوده و بیش از ۱۵۰ اختراع به ثبت رسانده که از آن جمله می‌توان از خلبان خودکار و رادیوی اتومبیل نام برد. (نمی‌خواهم همهٔ اختراعات او را ذکر کنم). لیر در طرز تفکر خود پیشتاز بود و در دههٔ ۱۹۵۰ احساس کرد که می‌تواند هواپیماهای جت کوچک

1- Lear Jet

2- Bill Lear

برای شرکت‌ها بسازد. چندین سال طول کشید تا رؤیای او تحقق یابد. بالاخره در سال ۱۹۶۳، هواپیمای لیرجت اولین پرواز خود را انجام داد و در سال ۱۹۶۴، اولین هواپیمای لیرجت وارد بازار شد.

موفقیت لیر بسیار سریع بود و هواپیماهای بسیاری را در مدت کم به فروش رساند. اما مدت زیادی از شروع کارش نگذشته بود که لیر باخبر شد دو فروند از هواپیماهایش به دلیل نامعلومی سقوط کرده‌اند. او گیج و مبهوت شده بود. در این زمان، ۵۵ فروند از هواپیماهای لیرجت به صاحبان خصوصی تحویل شده بود، و لیر فوراً به همهٔ آنها پیغام داد که از هواپیماها استفاده نکنند تا او و تیمش علت سقوط آن دو فروند راکشف کنند. این تصور که جان تعداد بیشتری ممکن بود از دست برود برای او بسیار مهم‌تر از جاروجنجالی بود که احتمال داشت در مطبوعات برعلیه او برپا شود.

وقتی که لیر در مورد دو پرواز مرگ آفرین تحقیق می‌کرد، علت بالقوه‌ای را کشف کرد، ولی نمی‌توانست وجود مشکل فنی آن را در روی زمین تأیید کند. تنها یک راه مطمئن وجود داشت که بتواند اطمینان حاصل کند که آیا علت سقوط هواپیما را درست تشخیص داده یا نه. او شخصاً مجبور بود که صحنهٔ سانحه را مجدداً خلق کند و آن هم فقط در آسمان ممکن بود.

کار خطرناکی بود ولی او این کار را کرد. در عین حالی که داشت با هواپیما پرواز می‌کرد، چیزی نمانده بود که کنترل هواپیما از دستش خارج شود و به همان سرنوشتی دچار شود که دو خلبان دیگر با آن روبه‌رو شده بودند. اما پروازهای آزمایشی ثمربخش بودند و او توانست مشکل را شناسایی کند. لیر قطعهٔ جدیدی ساخت و مشکل را رفع کرد. تمامی هواپیماها را به آن قطعه مجهز کرده وخطر را از میان برداشت.

زمین‌گیر کردن هواپیماها برای لیر هزینهٔ کلانی را به همراه داشت. اما این هزینه‌ها بذرهای تردید را در اذهان مشتریان آینده ریشه‌کن کرد.

در نتیجه، برای او دو سال طول کشید تا کسب و کارش را بازسازی کند، اما هرگز از این کار احساس پشیمانی نکرد. او مشتاق بود که موفقیتش، ثروتش و حتی زندگیش را به خطر بیندازد ولی هرگز شرافتش را زیر پا نگذاشت و این امر به داشتن به شخصیت نیاز دارد.

توضیح

اگر توجه کنید که یک رهبر چگونه با مقتضیات زندگی کنار می‌آید، نکات بسیاری را دربارهٔ شخصیت او خواهید فهمید. بحران الزاماً شخصیت ساز نیست، ولی قطعاً شخصیت را آشکار می‌سازد. ناملایمات دو راهی‌های حساسی هستند که شخص را مجبور می‌کنند یکی از دو راه ممکن یعنی شخصیت یا سازشکاری را انتخاب کند. هر بار که او شخصیت را انتخاب می‌کند، قوی‌تر می‌شود حتی اگر عواقب ناگواری را به همراه داشته باشد. الکساندر سوثرنیتین[1]، نویسنده برنده جایزه نوبل، گفته است که: معنی زندگی مادی در توسعه و بزرگ شدن روح نهفته است نه آن طور که ما فکر می‌کنیم در بهتر شدن کار و بار. توسعه و بزرگی شخصیت کانون و قلب تپندهٔ توسعه و بزرگ شدن روح ما نه تنها به عنوان رهبر، بلکه به عنوان موجودات انسانی است.

آنچه باید هر کسی دربارهٔ شخصیت بداند، چیست؟

۱ـ شخصیت فقط حرف زدن نیست.

هر کسی می‌تواند ادعا کند که شرافت دارد، اما ملاک واقعی شخصیت، عمل است. شخصیت شما معلوم می‌کند که شما که هستید. اینکه شما که هستید آشکار می‌کند که چه می‌بینید. اینکه چه می‌بینید

1- Alexander Solzhenitsin

معلوم می‌کند که چه کار می‌کنید. به همین علت است که هرگز نمی‌توانید شخصیت یک رهبر را از اعمالش جدا کنید. اگر اعمال و نیات یک رهبر دائماً با یکدیگر در تناقض باشند، آنگاه نظری به شخصیت او بیافکنید تا به دلیل آن پی ببرید.

۲ـ استعداد یک موهبت است ولی شخصیت یک انتخاب است.

بسیاری از چیزها تحت کنترل ما نیستند. ما والدین خود را انتخاب نمی‌کنیم. ما کنترلی درباره محل تولد یا شرایط آن و رشد خود نداریم. ما استعدادها و یا ضریب هوشی خود را انتخاب نمی‌کنیم. اما قطعاً شخصیت خود را خودمان انتخاب می‌کنیم. در حقیقت با هر گزینه‌ای که انتخاب می‌کنیم. شخصیت خود را خلق می‌کنیم. مثلاً در شرایط دشوار، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنیم، یا به کندوکاو می‌پردازیم تا علت آن شرایط را کشف کنیم و کار مثبتی انجام دهیم. حقیقت را توجیه می‌کنیم، یا سنگینی بار آن را به دوش می‌کشیم، پول باد آورده را می‌پذیریم، یا بهای نپذیرفتن آن را می‌پردازیم. در همان حال که زندگی خود را می‌کنیم و امروز دست به انتخابهایی می‌زنیم، در همان حال دست‌اندرکار آفرینش شخصیت خود هستیم.

۳ـ در روابط با افراد، شخصیت، موفقیت پایدار را به ارمغان می‌آورد.

رهبری حقیقی همواره با سایر افراد در ارتباط می‌باشد. (همان طور که ضرب‌المثل مربوط به رهبری می‌گوید، اگر شما فکر می‌کنید که دارید رهبری می‌کنید ولی هیچ‌کس از شما پیروی نمی‌کند، در این صورت فقط خود را فریب می‌دهید.) مردم به رهبرانی که از لحاظ شخصیتی اشکال دارند، اعتماد نمی‌کنند و به پیروی از آنها ادامه نمی‌دهند.

۴ـ رهبران نمی‌توانند از محدودیت‌های شخصیتی خودشان گذر کنند.

آیا افراد فوق‌العاده با استعدادی را دیده‌اید که پس از دست یافتن به سطح خاصی از موفقیت، ناگهان آسیب‌پذیر و شکننده شده و در ورطهٔ سقوط گرفتار می‌شوند؟ کلید مشکل‌گشای این پدیده، شخصیت است. استیون برگلاس[1]، روانشناس دانشگاه علوم پزشکی هاروارد و نویسندهٔ کتاب سندرم موفقیت[2] می‌گوید افرادی که بر قله‌های رفیع موفقیت دست می‌یابند ولی فاقد شخصیت محکمی هستند که آنها را در مقابل فشار روحی مربوطه حفظ کند، به سمت فاجعه می‌روند. او معتقد است که یکی از این چهار سرنوشت در انتظار اینگونه مردم است، تکبر، احساس دردآور تنهایی، ماجراجویی، مخرّب، و بی‌وفایی به همسر. هر کدام از اینها بهای سنگینی است. که اینگونه افراد باید برای ضعف شخصیت خود بپردازند.

تعمق

اگر دچار یکی از چهار سرنوشتی شده‌اید که برگلاس معین کرده است، فوراً استراحتی به خود بدهید و دست از کار بکشید. هر آنچه لازم است انجام دهید تا مقداری از استرس و فشار موفقیت خود را دور کنید و به دنبال کمک گرفتن از متخصصین باشید. تصور نکنید از ورطه‌ای که در آن غوطه‌ور هستید باگذشت زمان افزایش ثروت و بالاتر رفتن پرستیژتان بسلامت نجات خواهید یافت. نادیده گرفتن نارسایی‌های شخصیتی، نه تنها با لذت زمان بهبود نمی‌یابد، بلکه فقط عمیق‌تر و مخرّب‌تر می‌شوند.

اگر در هیچ‌کدام از این چهار حیطه گرفتار نیستید، باز هم باید شرایط

1- Steven Berglas

2- The Success Syndrom

شخصیتی خود را بررسی کنید. از خودتان بپرسید که آیا همیشه عملتان با گفتارتان مطابقت دارد؟ وقتی که می‌گویید وظیفه‌ای را به پایان خواهید رساند، آیا همواره آن را با موفقیت به طور کامل انجام می‌دهید؟ اگر به فرزندانتان قول می‌دهید که در برنامه موسیقی تکنوازی آنها یا در مسابقهٔ فوتبال آنها حاضر خواهید شد، آیا واقعاً این کار را می‌کنید؟ آیا مردم به قول شما مثل یک قرارداد قانونی اطمینان دارند؟

در حالی که دیگران را در منزل، محیط کار و جامعه رهبری می‌کنید، آیا توجه دارید که شخصیت شما مهم‌ترین دارایی شماست؟ آقای جی آلن برنارد[1]، رئیس شرکت مید پارک[2] خاطرنشان می‌کند که: احترامی که یک رهبر باید داشته باشد، ایجاب می‌کند که هیچ خللی بر اصول اخلاقی و اخلاقیات او وارد نباشد. یک رهبر نه تنها باید فراتر از مرز درست و نادرست باشد، بلکه باید در فاصله‌ای بسیار دورتر از «نواحی خاکستری» قرار بگیرد.

عمل

برای بهبود شخصیت خود، اقدامات زیر را انجام دهید:

- **به دنبال کشف نارساییها باشید.** مقداری وقت صرف کنید وبه حیطه‌های اساسی زندگی خود نظری بیافکنید (کار، ازدواج، خانواده، خدمات و غیره) و هر کجایی که کوتاهی، سازش، و یا پشت افراد را خالی کرده‌اید را تعیین کنید. هر نمونه‌ای را که از دو ماه قبل تا امروز سراغ دارید، یادداشت کنید:
- **به دنبال الگوها باشید.** پاسخ‌هایی را که همین چند لحظه پیش یادداشت کرده‌اید، بررسی کنید. آیا حیطهٔ خاصی وجود دارد که حاکی از

1- G. Alan Bernard   2- Mid Park, Inc

نقطه ضعف شما باشد، و آیا نوعی مشکل خاص در شما وجود دارد که دائم خودنمایی کند؟ نمونه‌های قابل تشخیص به شما کمک می‌کند تا مسائل شخصیتی را شناسایی کنید.

- **تحمل عواقب آن را داشته باشید.** آغاز اصلاح شخصیت زمانی شروع می‌شود که شما اشکالات خود را قبول کنید، عذرخواهی کنید، و به عواقب اعمال خود بپردازید. فهرستی تهیه کنید از افرادی که باید از آنها به خاطر اعمالتان عذرخواهی کنید، سپس این کار را صادقانه انجام دهید.
- **از نو شروع کنید.** پذیرفتن اشتباهات گذشته و درصدد اصلاح آنها برآمدن یک چیز است. و آینده جدیدی را از نو ساختن چیز دیگر. حال که نقاط ضعف خود را تشخیص داده‌اید، برنامه‌ای تهیّه کنید تا شما را از تکرار خطاهای مشابه باز دارد.

یک نمونه

پدری دختر خردسالش را به کارناوال برد؛ و دخترک فوراً به سمت کیوسکی دوید و از پدرش درخواست کرد که برای او یک پشمک بخرد. وقتی فروشنده یک پشمک خیلی بزرگ به او داد، پدر پرسید: «دختر نازنینم، مطمئنی که می‌تونی همشو بخوری؟» دخترک گفت: «باباجون، نگران نباش. من در درون خیلی بزرگتر از برون هستم.»

شخصیت واقعی همین طور است. در باطن بزرگتر از آنی است که در ظاهر به نظر می‌رسد.

صفت دوم

جاذبه شخصیتی

اثر برخورد اول می‌تواند معامله را تمام کند

چگونه می‌توانید از قدرت جاذبه برخوردار شوید؟ بیشتر در این فکر باشید تا کاری کنید که دیگران راجع به خودشان احساس خوبی داشته باشند، تا راجع به شما.

دَن رایلند

هنوز مردی را نیافته‌ام، هر چقدر هم منزلت والایی داشته باشد، که در حالت انتقاد بهتر کار کرده و تلاش بیشتری کند تا در حالت تأیید و اثبات.

چارلز شواب، صنعتگر

باهوش‌ترین فرد در انگلستان

در نیمه دوم قرن نوزدهم، دو مرد مقتدر به نامهای ویلیام گلدستون[1] و بنجامین دیزرااِلی[2] برای رهبری دولت انگلستان رقابت می‌کردند. این دو سیاستمدار رقیبان سرسخت یکدیگر بودند. باتوجه به اظهارنظری که یک بار توسط دیزرااِلی ارائه شده می‌توانید دریابید که آن دو چه احساسی نسبت به یکدیگر داشتند. دیزرااِلی گفته: «تفاوت بین بدبختی و فاجعه اینه که اگه یه روز گلدستون تو رودخونهٔ تایمز بیفته، به این میگن بدبختی؛ ولی اگه کسی او نو نجات بده، به این میگن فاجعه.»

بسیاری اعتقاد دارند که گلدستون، که به مدت سه دهه رهبر حزب میاندرو، تجسم بهترین ویژگی‌های انگلستان دورهٔ ویکتوریاست. او یک خادم حرفه‌ای دولت، سخنرانی بزرگ، متخصص امور مالی، و مردی ثابت‌قدم در اخلاق بود. او در انگلستان در چهار زمان متفاوت به نخست‌وزیری انتخاب شد و تنها سیاستمداری بود که در تاریخ این ملت، به این افتخار نائل آمده است.

در دوران صدارت او، بریتانیای کبیر نظام آموزش و پرورش ملی را بنیان گذاشت و دست به اصلاح پارلمانی زد، و به چشم خود شاهد بود که بسیاری از افراد طبقهٔ کارگر از مردم رأی گرفتند و وارد سیاست شدند.

بنجامین دیزرااِلی که دو مرتبه به نخست وزیری رسید، گذشتهٔ کاملاً متفاوتی داشت. در دوران سی سالگی، او وارد سیاست شد و به عنوان یک دیپلمات و اصلاح‌طلب اجتماعی شهرتی به دست آورد. ولی بزرگترین دستاورد او این بود که او برنامه خرید سهام کانال سوئز توسط بریتانیای کبیر را طراحی کرد.

اگرچه این مردان هر دو خدمات بزرگی را برای بریتانیا انجام دادند، اما آنچه این دو را از یکدیگر متمایز می‌کرد، نحوهٔ برخورد آنها با مردم بود. این اختلاف

1- William Gladstone   2- Benjamin Disraeli

را به بهترین وجه می‌توان از داستانی دریافت که توسط زن جوانی نقل شده که با این دو رقیب در دو شب متوالی شام خورده بود. وقتی نظر او را دربارهٔ این دو مرد پرسیدند، او گفت: «هنگامی که پس از مدتی هم‌صحبتی با آقای گلدستون، اتاق غذاخوری را ترک کردم، فکر می‌کردم که او باهوش‌ترین مرد در انگلستان است. اما پس از هم‌صحبتی با آقای دیزرائیلی فکر می‌کردم که من باهوش‌ترین زن در انگلستان هستم.» دیزرائیلی ویژگی خاصی داشت که مردم را به خود جذب می‌کرد و آنها را وادار می‌کرد که از او پیروی کنند. او جاذبه شخصیتی داشت.

توضیح

بسیاری عقیده دارند که جاذبه شخصیتی چیزی عرفانی و غیرقابل تعریف است. آنها فکر می‌کنند که جاذبه خصوصیتی مادرزادی است و به هیچ‌وجه قابل اکتساب نیست. اما این موضوع صحت ندارد. جاذبه به زبان ساده، توانایی جذب مردم به سوی خودتان است و مثل سایر ویژگی‌های شخصیتی قابل اکتساب و گسترش است.

برای اینکه از خود انسانی بسازید که دیگران را جذب کند، باید این شاخص‌ها را در خود متجلی کنید:

۱- **زندگی را دوست داشته باشید.** مردم رهبرانی را دوست دارند که از زندگی لذت می‌برند. دربارهٔ افرادی که دوست دارید وقت خود را با آنها بگذرانید، فکر کنید. چگونه آنها را توصیف می‌کنید؟ بدخُلق؟ تندخو؟ افسرده؟ مسلماً اینطور نیست. آنها ستایشگر هستند نه گله‌گذار. آنها نسبت به زندگی شور و حرارت دارند. اگر می‌خواهید که نظر مردم را به خود جلب کنید، باید همانند مردمی باشید که همنشینی با آنها را دوست دارید. مبلّغ مسیحی قرن هجدهم، جان وِسلی[1]، این موضوع را تشخیص داده بود که گفت: «وقتی که خود را به آتش می‌کشید، مردم دوست دارند که بیایند و سوختن شما را تماشا کنند.»

۲- **روی پیشانی هر کس یک نمرهٔ ۲۰ قرار دهید.** یکی از بهترین

1- John Wesley

کارهایی که می‌توانید برای مردم انجام بدهید، که البته آنها را به سوی شما جلب خواهد کرد، این است که مردم را دست بالا بگیرید. من این عمل را نمرهٔ ۲۰ به همه دادن می‌نامم. این عمل باعث می‌شود که آنها نیز خود را دست بالا بگیرند و در عین حال به شما نیز کمک می‌کند همین احساس را نسبت به خود داشته باشید. به قول ژاک ویزل[1]: «بررسی یکصد میلیونر خود ساخته نشان داده که همهٔ آنها یک ویژگی مشترک داشته‌اند. این زنان و مردان فوق‌العاده موفق فقط خوبی‌های مردم را می‌دیدند.»

بنجامین دیزراإلی این مفهوم را درک کرده و آن را به‌کار می‌گرفت و همین یکی از رموز جاذبهٔ او بود. او یک بار گفت: «بهترین کاری که می‌توان برای کسی انجام داد این نیست که تواناییهای خود را به رخ او بکشید، بلکه باید تواناییهای او را برای خودش آشکارکنید.» اگر دیگران را تحسین کنید. آنها شما را به خاطر این کار دوست خواهند داشت.

۳ـ **به مردم امید بدهید.** ناپلئون بناپارت رهبران را سوداگران امید می‌نامید. مثل همهٔ رهبران بزرگ او می‌دانست که امید بزرگترین دارایی است. اگر بتوانید موهبت امید را به دیگران عرضه کنید، آنها مجذوب شما شده و برای همیشه ممنون شما خواهند بود.

۴ـ **خودتان را با دیگران قسمت کنید.** مردم رهبرانی را که مسائل خود و زندگیشان را با دیگران در میان می‌گذارند، دوست دارند. در همان حال که مردم را رهبری می‌کنید، از خودتان مایه بگذارید. با دیگران در حکمت، تدابیر و حتی در مناسبت‌های مخصوص شریک شوید. یکی از کارهای مورد علاقه من همین است. مثلاً، اخیراً به یکی از جشنواره‌های داستان‌سرایی سالیانه در ایالت نیسی رفتم. سالها بود که می‌خواستم این کار را بکنم، و هنگامی که بالاخره موفق شدم که این موضوع را در برنامه کارم بگنجانم من و همسرم مارگارت دو رهبر دیگر را با همسرانشان به

1- Jacues Wiesel

همراه خود بردیم. بسیار به ما خودش گذشت و مهمتر این‌که توانستم با گذراندن اوقات خوشی با آنها به زندگیشان ارزش بیشتری بدهم.

وقتی صحبت از جاذبهٔ شخصی باشد، به فکر دیگران بودن حقیقتی انکارناپذیر است. رهبرانی که به فکر دیگران هستند و نگرانیهای آنها را مقدم‌بر خودشان به حساب می‌آورند، جاذبه شخصی خود را نشان می‌دهند.

تعمق

در رابطه با جاذبه شخصی و محبوبیت خودتان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا مردم به طور طبیعی به طرف شما جذب می‌شوند؟ آیا محبوب دیگران هستید؟ اگر پاسخ شما منفی است، ممکن است یکی از این موانع جاذبه در شما وجود داشته باشد:

غرور: هیچ‌کس تمایل ندارد از رهبری پیروی کند که خودش را بهتر از هر کس دیگری تصور می‌کند.

عدم اطمینان خاطر: اگر از آنچه که هستید، احساس رضایت نمی‌کنید، دیگران هم همین احساس را نسبت به شما خواهند داشت.

دمدمی‌مزاج بودن: اگر مردم نمی‌دانند که چه انتظاری از شما می‌توانند داشته باشند، هرگز انتظاری از شما نخواهند داشت.

کمال‌گرایی [غیرمنطقی]: مردم میل به تعالی را محترم می‌شمارند، اما از انتظارات دور از واقعیت وحشت دارند.

بدگمانی: مردم نمی‌خواهند رگبار انتقاد کسی بر سرشان فرود آید که هرگونه حادثهٔ خوشایندی را بد تعبیر می‌کنند.

اگر می‌توانید از این ویژگی‌های منفی خود را دور نگهدارید، می‌توانید جاذبه را در خود پرورش دهید.

عمل

برای بهبود جاذبه شخصی، این موارد را در نظر داشته باشید:

- **کانون توجه خود را تغییر دهید:** در طول چند روز آینده، در تعامل

خود با مردم دقت کنید. همان طور که با آنها صحبت می‌کنید، توجه کنید که چقدر از مکالمهٔ شما با آنها دربارهٔ خودتان است. سعی کنید که کانون توجه خود را روی آنها متمرکز کرده و برای آنها امتیاز بیشتری نسبت به خودتان قائل شوید.

● **به تأثیر برخورد اول توجه کنید.** آزمایشی را انجام دهید. دفعهٔ بعد که کسی را برای اولین بار ملاقات می‌کنید، نهایت سعی خود را به کار گیرید که تأثیر خوبی روی او بگذارید. اسم شخص مقابل را یاد بگیرید. به علائق او توجه کنید. مثبت باشید و مهمتر از همه، به او نمرهٔ ۲۰ بدهید. اگر به مدت یک روز بتوانید این کارها را بکنید، مطمئن باشید که هر روز هم می‌توانید. همین امر سبب می‌شود که یک شبه ره صد ساله را پیموده و نیروی جاذبهٔ خود را افزایش دهید.

● **تواناییهای خود را با دیگران قسمت کنید.** به عنوان یک هدف درازمدت، تواناییها و مهارت‌های خود را با دیگران قسمت کنید. در این فکر باشید که امسال چگونه می‌توانید ارزش زندگی ۵ نفر را بالا ببرید. آنها ممکن است از اعضای خانوادهٔ شما، همکارانتان، کارکنانتان و یا دوستان شما باشند. مهارتها، تواناییها و تجربیات خود را در اختیار آنها قرار دهید و به این ترتیب به آنها کمک کنید تا از لحاظ شخصی و حرفه‌ای رشد کنند.

یک نمونه

خانم پِرل مِستا[1] بعد از خانم دالی مَدیسون،[2] بزرگترین میزبان کاخ سفید واشینگتن بوده است. روزی از او سؤال شد که رمز موفقیت او چیست که آنهمه میهمانان ثروتمند و مشهور در میهمانیهای او شرکت می‌کنند. او پاسخ داد: «جان کلام در خوشامدگوییها و خداحافظی‌ها نهفته است» هنگامی که میهمانی وارد می‌شد، او به استقبال می‌رفت و می‌گفت: «بالاخره شما تشریف آورید.» و هنگام خداحافظی او را با این جمله بدرقه می‌کرد: «متأسفم که مجبور هستید به این زودی ما را ترک کنید.» اعتقاد او بر این بود که به جای خودش، دیگران باید کانون توجه باشند. این یعنی: **جاذبه.**

1- Perle Mesta

2- Dolley Madison

صفت سوم

تعهد

اهل عمل را از خیال‌پردازان متمایز می‌کند

مردم از رهبران فاقد تعهد پیروی نمی‌کنند. تعهد را با دامنهٔ وسیعی از موضوعات می‌توان نشان داد، از قبیل: انتخاب ساعات کاری برای رسیدگی به امور جاری، کارهایی که به منظور پیشرفت تواناییهایتان انجام می‌دهید یا با فداکاریهای شخصی‌ای که برای همکارانتان می‌کنید.

استیفن گِرگ، رئیس هیئت مدیره و مدیر ارشد شرکت اتیکس.

کسی که در عمر خویش نهایت سعی خود راکرده در همهٔ زمانها زنده است.

یوهان فون شیلر، نمایشنامه‌نویس

پیری زودرس

چند سال قبل من و همسرم مارگارت فرصتی پیدا کردیم تا برای تعطیلات به ایتالیا سفر کنیم. بالاترین الویت‌های ما در این سفر غذا و هنر بود. با دوستانمان در آنجا در مورد بهترین غذاها مشورت کردیم. برای دیدن کارهای هنری یک راهنمای بسیار عالی را متقاعد کردیم که به ما کمک کند. او یکی از مأمورین خرید آثار هنری برای موزهٔ مرکزی هنر در نیویورک بود. در این سفر بسیاری از کارهای بزرگ هنری را دیدیم ولی هیچ‌کدام به اندازهٔ مجسمه معروف میکل آنژ به نام «داود»[1] روی من اثر نگذاشت. در آن هنگام پی بردم که چرا این مجسمه یک شاهکار محسوب می‌شود.

میکل آنژ زندگی شگفتی داشت. او احتمالاً بزرگترین هنرمند تمدن غرب بوده و مسلماً تأثیرگذارترین آنها نیز بوده است. او برای مجسمه‌سازی خلق شده بود. میکل آنژ یک‌بار گفته بود که وقتی در زمان نوزادی شیر دایه‌اش را می‌خورده عشق به ابزار سنگ‌تراشی در او ایجاد شده بود. او اولین شاهکار کامل خود را در سن ۲۱ سالگی بوجود آورد. و دو شاهکار دیگرش «پیتا»[2] و «داود» را قبل از سی سالگی تمام کرد.

در اوایل دههٔ سی سالگی، پاپ ژولیوس دوم میکل آنژ را به رم فراخواند تا یک مقبرهٔ سنگی مخصوص پاپ بتراشد، ولی بعداً از او خواسته شد درعوض این کار، روی یک پروژهٔ نقاشی کار کند. میکل آنژ اول می‌خواست که این درخواست را نپذیرد، چون هیچ مایل نبود که یک دوجین تصویر را روی سقف یک کلیسای کوچک در واتیکان رسم کند. اگرچه هنگامی که او پسر بچه‌ای بیش نبود آموزش نقاشی دیده بود اما به

1- David

2- Pieta

مجسمه‌سازی عشق می‌ورزید. ولی هنگامی که پاپ او را تحت فشار گذاشت، با اکراه این کار را قبول کرد.

محققان اعتقاد دارند که رقیبان میکل آنژ مکرراً از او خواستند که این کار را قبول کند به این امید که او این تقاضا را رد خواهد کرد و به این ترتیب محبوبیت خود را نزد پاپ از دست خواهد داد و یا اینکه این کار را قبول خواهد کرد وخود را از اعتبار خواهد انداخت. اما وقتی که او این کار را قبول کرد خود را کاملاً وقف آن کرد و پروژه را از به تصویر کشیدن ۱۲ تن از حواریون به بیش از ۴۰۰ تصویر و ۹ صفحه از کتاب آفرینش افزایش داد.

به مدت چهارسال طاقت‌فرسا، این هنرمند به پشت دراز کشید و سقف کلیسای سیستین[1] را نقاشی کرده و بهای سنگینی را برای آن پرداخت. این کار برای همیشه به قدرت بینایی او صدمه وارد کرده و او را ضعیف و خسته کرد. میکل آنژ گفت: «پس از چهارسال عذاب‌آور و توان‌فرسا، و نقاشی کردن بیش از ۴۰۰ تصویر بزرگتر از اندازهٔ طبیعی، به اندازه ارمیای نبی[2] احساس پیری و فرسودگی می‌کردم. در حالی که تنها سی و هفت سال داشتم، دوستانم تشخیص نمی‌دادند که این پیرمرد میکل آنژ است.»

تعهد میکل آنژ اثری دور از انتظار داشت. او ولی‌نعمت خود، پاپ را خشنود کرد و سفارش‌های دیگری را از واتیکان دریافت کرد. اما مهمتر از همه اثر عظیمی در جامعه هنری گذاشت. دیوار نگاره‌های او در کلیسای سیستین چنان زنده و جسورانه و چنان بدیع و بی‌بدیل نقاشی شده بودند که سبب شد بسیاری ازهنرمندان معاصر او ازجمله نقاش خوش‌قریحه، رافائل[3]، سبک کار خود را تغییر بدهند. مورخان هنری اظهار می‌کنند که

1- Sistine Chapel
2- Jeremiah
3- Raphael

این شاهکار مسیر نقاشی در اروپا را برای همیشه تغییر داد.

بدون شک استعداد میکل‌آنژ نیروی بالقوه خلق این اثر بود، ولی بدون تعهد، این تأثیر به حداقل می‌رسید. تعهد در آن سطح بالا را می‌توان در توجه او به جزئیات ظریف و دیدگاه همه‌جانبهٔ او دید. وقتی از او سؤال کردند که چرا او با آن سخت‌کوشی مستمر در کنج تاریک کلیسای سیستین که هیچ‌کس به او توجه نداشت، کاری می‌کرد، پاسخ سادهٔ میکل آنژ این بود: «خدا قطعاً می‌بیند.»

توضیح

جهان هرگز رهبری فاقد تعهد به خود ندیده است. اِد مک اِل رُوی[1] از افسران نیروی هوایی ایالات متحده دربارهٔ تعهد گفته است: «تعهد به ما نیروی تازه‌ای می‌بخشد. مهم نیست که چه بر سرما می‌آید: بیماری، فقر، فلاکت، ما چشم از هدف برنمی‌داریم.»

تعهد چیست؟ تعهد برای هر کس معنای متفاوتی دارد:

- **برای یک مشت‌زن**، یعنی هر بار که به زمین می‌خورد از روی تشک بلند شود.
- **برای یک دوندهٔ ماراتن**، یعنی وقتی دیگر نیرویی برایش باقی نمانده، باز هم ده کیلومتر دیگر بدود.
- **برای یک سرباز**، یعنی خود را به بالای تپه برساند بدون اینکه بداند در آنسوی تپه چه در انتظار اوست.
- **برای یک مبلّغ دینی**، یعنی خداحافظی با آسایش خودش و مهیا کردن زندگی بهتر برای دیگران.
- **برای یک رهبر**، معنی تعهد بیش از موارد مذکور است چراکه آحاد

1- Ed Mc Elroy

پیروان چشم امید به او دوخته‌اند.

اگر می‌خواهید یک رهبر کارآمد باشید، باید متعهد باشید. تعهد راستین به مردم الهام می‌بخشد و آنها را مجذوب می‌کند. آنها تنها در صورتی به شما ایمان خواهند آورد که به آرمان خود ایمان داشته باشید. همان طور که اصل اعتقاد اظهار می‌دارد، مردم اول رهبر را باور می‌کنند و سپس ظاهر او را در نظر می‌گیرند.

ماهیت حقیقی تعهد چیست؟ نگاهی بیاندازید به سه عقیده‌ای که در ذیل آورده‌اند:

۱ـ تعهد از دل برمی‌خیزد

بعضی‌ها می‌خواهند که همه چیز عالی و بدون نقص باشد قبل از آنکه خودشان نسبت به چیزی تعهد بپذیرند. اما تعهد همیشه مقدم بر دستاورد است. به من گفته‌اند که در مسابقات اسب‌دوانی، اسب برنده عملاً بعد از نیم کیلومتر اول مسابقه دچار کمبود اکسیژن می‌شود و بقیهٔ مسابقه را با قلبش ادامه می‌دهد. به همین دلیل است که ورزشکاران بزرگ همگی اهمیت قلب و دل را درک می‌کنند. بازیکن افسانه‌ای انجمن ملی بسکتبال، مایکل جوردن[1] می‌گوید که: «قلب آن چیزی است که خوب‌ها را از بزرگان متمایز می‌سازد.» اگر می‌خواهید به عنوان یک رهبر تأثیر مفیدی در زندگی دیگران داشته باشید، به قلب خود نظری بیافکنید و ببینید که واقعاً آدم متعهدی هستید یا نه.

۲ـ تعهد با عمل سنجیده می‌شود

دربارهٔ تعهد حرف زدن یک چیز و دربارهٔ آن کاری انجام دادن چیز

1- Michael Jordan

دیگری است. تنها وسیلهٔ سنجش واقعی تعهد، عمل است. آرتور گوردن[1] اذعان می‌داشت که: «هیچ چیز آسان‌تر از بیان کلمات نیست و هیچ چیز هم سخت‌تر از عمل کردن به آن کلمات به مدت طولانی و مداوم نیست.»

شخصی درباره یک قاضی با من صحبت کرد. این قاضی با رأی گیری و انتخابات خاص استانی به قدرت رسیده بود. او در خلال سخنرانی خود هنگام قبول مسئولیت گفت: «می‌خواهم از ۴۲۴ نفری که قول داده بودند به من رأی بدهند، ۳۱۶ نفری که گفتند به من رأی داده‌اند، ۴۷ نفری که پنجشنبه گذشته از خانه خارج شدند که به من رأی بدهند، و ۲۶ نفری که واقعاً به من رأی دادند، تشکر کنم.» در رابطه با عمل به تعهدات خود شما چه کار می‌کنید؟

۳ـ تعهد دریچه‌ای به سوی موفقیت است.

به عنوان یک رهبر، با موانع و مخالفتهای بسیاری مواجه خواهید شد، اگر قبلاً نشده باشید وگاهی مواقع تعهد عاملی است که حرکت رو به جلو را برای شما امکان‌پذیر می‌سازد. دیوید مک نالی[2] گفته است که: «تعهد دشمن مقاومت است، چون تعهد قول محکمی است برای اصرار و برخاستن از جا بدون توجه به اینکه چند بار به زمین خورده‌اید.» اگر می‌خواهید که به مکان با ارزشی دست یابید، باید تعهد داشته باشید.

تعمق

در رابطه با تعهد، مردم به چهار گروه تقسیم می‌شوند:

۱ـ **بی‌مصرف‌ها**: افرادی که هدفی ندارند و تعهدی نمی‌پذیرند.

۲ـ **مرددها**: افرادی که تردید دارند که آیا به هدفشان می‌رسند یا نه،

1- Arthur Gordon

2- David McNally

بنابراین از تعهد بیزار هستند.

۳- ضعیف‌النفس‌ها: افرادی که به دنبال هدفی می‌روند و به محض اینکه شرایط کمی مشکل می‌شود، از حرکت باز می‌ایستند.

۴- نستوه‌ها: افرادی که اهدافی را برمی‌گزینند نسبت به آنها متعهد می‌شوند. و بهای رسیدن به آن اهداف را نیز می‌پردازند.

شما چه نوع آدمی هستید؟ آیا نزدیک به دست‌یابی به اهدافتان هستید؟ آیا آنچه را که معتقد به انجام آن هستید، به دست می‌آورید؟ آیا مردم به شما ایمان دارند و مشتاقانه از شما پیروی می‌کنند؟ اگر پاسخ شما به این پرسش‌ها منفی است، ممکن است اشکال شما در میزان تعهدتان باشد.

عمل

برای بهبود تعهد در خود، از این موارد پیروی کنید:

● **میزان تعهد خود را بسنجید.** گاهی ما فکر می‌کنیم که نسبت به چیزی تعهد داریم، ولی اعمال ما خلاف آن را نشان می‌دهند. تقویم جیبی و دسته چک خود را بیرون بیاورید. چند ساعتی وقت صرف کنید و این دو موضوع را با هم مطابقت دهید وقت خود را چگونه می‌گذرانید و پولتان را کجا خرج می‌کنید؟ نگاهی بیندازید که چه مقدار از وقت خود را برای کار، کمک به دیگران، با خانواده و در فعالیتهای تفریحی و سلامتی و غیره می‌گذرانید. مشخص کنید که چه مقدار پول برای هزینه‌های روزمره زندگی، سرگرمی، امور شخصی و کمک به فقراء صرف می‌کنید. همهٔ اینها سنجش واقعی تعهد شما هستند. ممکن است از نتایج این کنکاش تعجب کنید.

● **مشخص کنید که چه چیزی ارزش آن را دارد که برایش بمیرید.** یکی از پرسش‌هایی که یک رهبر باید از خودش بکند این است: حاضرم

برای چه چیزی بمیرم؟ اگر شرایط مهیا باشد، چه چیزی در زندگی شما را از خود بی‌خود می‌کند بدون اینکه عواقب آن برایتان مهم باشد. مقداری با خود خلوت کرده و درباره این موضوع تعمق کنید. هرچه کشف کردید، یادداشت کنید. سپس ببینید که آیا اعمالتان با کمال مطلوب شما مطابقت می‌کند یا نه.

- **از روش ادیسون استفاده کنید.** اگر برداشتن اولین گام به سوی تعهد برایتان مشکل است. همان کاری را بکنید که توماس ادیسون می‌کرد. هنگامی که فکر خوبی برای یک اختراع می‌کرد. تقاضای یک کنفرانس مطبوعاتی کرده و آن فکر را به همه اعلام می‌کرد. سپس به آزمایشگاه خود می‌رفت و آن چیز را اختراع می‌کرد. نقشه‌های خود را به اطلاع عموم برسانید. در آن صورت ممکن است تعهد بیشتری را برای انجام آن حس کنید.

یک نمونه

بازیکن سابق بسکتبال حرفه‌ای، بیل برادلی[1]، در سن ۱۵ سالگی در یک اردوی تابستانی بسکتبال که توسط اِدمکالیِ[2] اداره می‌شد، شرکت کرد. در خلال اردو، مکالی حرفی زد که زندگی برادلی را تغییر داد. او گفت: «فقط به خاطر داشته باشید که اگر شما در بازی نهایت تلاش خود را نکنید، شخص دیگری در یک جایی خارج از این اردو با توانایی برابر با شما وجود خواهد داشت و روزی شما دو نفر درمقابل یکدیگر بازی خواهید کرد و او نسبت به شما برتری خواهد داشت». شما چگونه خود را با این معیار ارزشیابی می‌کنید؟

1- Bill Bradley
2- Ed Macauley

صفت چهارم

ارتباط

بدون آن مسافری تنها هستید

کسب مهارتهای ارتباطی در سطح عالی برای یک رهبر کارآمد کاملاً ضروری است. یک رهبر بایست قادر باشد که آگاهی و نظریات خود را در اختیار دیگران قرار دهد و بدین‌وسیله حس فوریت و اشتیاق را به دیگران منتقل کند. اگر یک رهبر نتواند پیام خود را به وضوح به دیگران منتقل کرده و ایجاد انگیزه نماید که طبق آن عمل کنند، در آن صورت داشتن پیام اهمیتی ندارد.

گیلبرت آمیلو، رئیس و مدیرعامل شرکت ملی تولید نیمه هادی‌ها

آموزش دهنده‌ها یک چیز ساده را گرفته و آن را پیچیده می‌کنند. ارتباط‌دهندگان یک چیز پیچیده را گرفته و آن را ساده می‌کنند.

جان سی. ماکسول

یک ارتباط دهندهٔ بزرگ در همهٔ شرایط

بسیاری از رئیس‌جمهورهای آمریکا به عنوان ارتباط‌دهندگان بزرگ در کشور ما اثری از خود به جا گذاشته‌اند. به عنوان نمونه‌های برجسته فوراً نامهای جان اف.کندی[1]، فرانکلین دی. روزولت[2] و آبراهام لینکلن[3] به خاطر می‌آیند. اما فقط یک رئیس جمهور در طول عمر ما «ارتباط‌دهندهٔ‌بزرگ» نامیده شد و او رونالد ریگان بود.

بارقه‌های استعداد ریگان برای ارتباط‌سازی در هنگامی که تازه آغاز به‌کار کرده بود، جلوه کردند. او کارش را از رادیو شروع کرد. ریگان خیلی زود یکی از گزارشگران مشهور در آمریکای غرب میانه شد. او معمولاً مسابقات ورزشی را به صورت زنده گزارش می‌کرد، ولی گاهی اوقات پخش بازی تیم شیکاگو کابز[4] را با استفاده از گزارش مالی یک ایستگاه دیگر رادیویی گزارش می‌کرد. در خلال یکی از این بازیها، ارتباط او با آن ایستگاه قطع شد، در این حال ریگان بسیار ماهرانه توانست ۶ دقیقه از بازی را به صورت فی‌البداهه از خود گزارش کند تا ارتباط مجدداً وصل شود.

در دوران زندگی حرفه‌ای‌اش، ریگان توانایی فوق‌العاده‌ای برای ارتباط و معاشرت با مردم از خود نشان داد. در هیچ کجا این توانایی مشهودتر از زمانی نبود که او برای رسیدن به قدرت تلاش می‌کرد و پس از ورود به کاخ سفید، کشور آمریکا را هدایت کرد. در حالی که در سال ۱۹۸۰ تلاش خود برای انتخابات ریاست جمهوری را اعلام می‌کرد، دیدگاه خود را در مبارزه‌اش به وضوح و به سادگی چنین خاطرنشان کرد: «جان کلام پیام ما پنج کلمهٔ ساده و آشنا می‌باشد، هیچ نظریهٔ پیچیدهٔ

1- John F.Kennedy
2- Franklin D.Roosevelt
3- Abraham Lincoln
4- Chicago Cubs

اقتصادی در کار نیست. هیچ موعظه‌ای دربارهٔ فلسفهٔ سیاسی وجود ندارد. فقط پنج کلمهٔ کوتاه: خانواده، کار، محله زندگی، آزادی، صلح.»

در خلال مبارزهٔ انتخاباتی‌اش، ریگان با موفقیت با رئیس جمهور وقت جیمی کارتر که رقیب او بود، مباحثه کرد. فرماندار سابق کالیفرنیا با یک آمریکایی از طبقهٔ متوسط و شایسته، دوست داشتنی و آرام روبه‌رو بود. او به راحتی پیروز شد. پس از پیروزی، وقتی از او پرسیدند که آیا هنگام مباحثه با رئیس جمهور کارتر مضطرب شده بود یا نه، ریگان پاسخ داد: «نه، اصلاً. من همبازی جان وین بوده‌ام.»

چه در آن هنگام که با گروهی از مردم صحبت می‌کرد، چه وقتی که درمقابل دوربین تلویزیونی حرف می‌زد، و یا با شخصی رو در رو گفتگو می‌کرد، ریگان قادر بود که با حداکثر کارایی ارتباط برقرار کند. حتی هنگامی که او را هدف گلوله قرار داده بودند و با برانکارد به داخل اتاق عمل می‌بردند هدف او آرامش بخشیدن به دیگران بود. او به شوخی به جراحات گفت که: «لطفاً به من اطمینان بدهید که همهٔ شماها جمهوری‌خواه هستید.»

ریگان یک مدیر اجرایی خوب بود. چرا که دیدگاه روشنی داشت، به آسانی تصمیم می‌گرفت، و با کارایی بسیار مذاکره می‌کرد. او یک رهبر بزرگ بود به این دلیل که توانایی وصف‌ناپذیری در پیام‌رسانی داشت. وقتی زمان رهبری کشور رسید، مردم می‌دانستند که او کیست، چه نقطه‌نظراتی دارد، و چه می‌خواهد، و آنها برای پیروی از او بی‌تابی می‌کردند. ارتباط سازی از او رهبری ساخت که مردم از جان و دل می‌خواستند از او پیروی کنند.

توضیح

اگر حتی به دنبال رهبری یک کشور نیستید، آنگونه که رونالد ریگان

بود، با این وجود باید توانایی ارتباط‌سازی را داشته باشید. موفقیت در ازدواج، شغل و روابط شخصی به مقدار زیادی بستگی به آن دارد. افراد از شما پیروی نخواهند کرد اگر ندانید چه می‌خواهید و یا مقصد شما کجاست.

شما می‌توانید یک ارتباط ساز کارا باشید اگر از این چهار حقیقت بنیادی پیروی کنید:

۱ـ پیام خود را ساده کنید

ارتباط‌سازی تنها این نیست که چه می‌گویید، بلکه چگونه اداکردن آن نیز اهمیت دارد. برخلاف آنچه که اکثر آموزش‌دهنده‌ها می‌گویند، کلید پیام‌رسانی مؤثر، ساده‌گویی است. تحت تأثیر قرار دادن مردم با کلمات قلمبه سلمبه یا جملات پیچیده را فراموش کنید. اگر می‌خواهید با مردم ارتباط برقرار کنید، پیامتان را ساده کنید. ناپلئون بناپارت به منشی‌هایش می‌گفت: «به دور از ابهام باشید. به دور از ابهام باشید. به دور از ابهام باشید.»

داستانی دربارهٔ یک مدیر اجرایی ردهٔ پایین، طرحی مناسب را برای پیام‌رسانی مؤثر ارائه می‌دهد. مرد جوانی برای اولین بار برای سخنرانی درمقابل گروه زیادی از مردم دعوت شده بود، بنابراین برای اینکه یک سخنرانی خوب ارائه کرده باشد، نزد مشاور خود رفت تا از توصیه‌های او استفاده کند. مرد کارآزموده‌تر گفت: «یک مقدمهٔ هیجان‌انگیز بنویس تا شنوندگان را به خود جلب کنی. سپس یک متن خلاصه و یک خاتمه بااحساس بنویس تا مردم را وادار کند که مایل به پیروی از تو شوند. بعد این سه قسمت را تا آنجا که می‌توانی به یکدیگر ربط بده.»

۲ـ به شخص مقابل توجه کنید

ارتباط سازان کارا حواس خود را روی مردمی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنند متمرکز می‌سازند. این پیام ارتباط‌سازان می‌دانند که ارتباط مؤثر با حاضران غیرممکن است مگر آنکه چیزی در مورد آنها بدانند.

هنگام ارتباط سازی با مردم، چه انفرادی و چه گروهی، این پرسش‌ها را از خودتان بپرسید: حاضران که هستند؟ پرسش‌های آنان چیست؟ چه باید انجام شود؟ و چقدر وقت دارم؟ اگر می‌خواهید که ارتباط ساز بهتری باشید، شنونده ـ محور باشید. مردم ارتباط‌سازان بزرگ ایمان می‌آورند چون آنها به مردم ایمان دارند.

۳ـ حقیقت را نشان بدهید

اعتبار مقدم بر ارتباط بزرگ است، برای انتقال اعتبار به شنوندگان خود، دو راه وجود دارد، اول، به آنچه می‌گویید، ایمان داشته باشید. مردم عادی ارتباط‌سازان بی‌نظیری می‌شوند آنگاه که باعقیدهٔ راسخ به هیجان می‌آیند. فیلد مارشال فردینالد فُک[1] گفته است: «قوی‌ترین سلاح در روی زمین روح انسانی است که به وجد آمده است.» دوم، به آنچه می‌گویید، عمل کنید. اعتباری بزرگتر از عمل کردن به اعتقاد راسخ نیست.

۴ـ در پی واکنش باشید

در حال ارتباط‌سازی، هرگز فراموش نکنید که مهمترین هدف ارتباط‌سازی عمل است. اگر مجموعه‌ای از اطلاعات را بدون هدف به سر و روی مردم بریزید، ارتباط‌سازی انجام نداده‌اید. هر دفعه که برای مردم

1- Ferdinand Foch

صحبت می‌کنید، چیزی به آنها بدهید که احساس کنند، چیزی که به خاطر داشته باشند و چیزی که انجام دهند. اگر در انجام این کار موفق شوید، توانایی شما برای رهبری دیگران به سطح جدیدی ارتقا می‌یابد.

تعمق

رئیس یک شرکت تجاری دربارهٔ توانایی پیام‌رسانی یک رهبر گفته است که: «رهبر باید کارها را توسط دیگران به انجام برساند، بنابراین رهبر باید توانایی القا و ایجاد انگیزه داشته باشد، راهنمایی و هدایت کند و گوش کند. این کار فقط با ارتباط‌سازی انجام می‌شود که رهبر قادر است دیگران را وادار کند که دیدگاه او را ملکهٔ ذهن کرده و اجرا کنند.

توانایی خود در ارتباط‌سازی به دیگران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا پیام‌رسانی برای شما اولویت دارد؟ آیا می‌توانید چیزی به مردم القاکرده و در آنها ایجاد انگیزه کنید؟ آیا دیدگاه خود را به گونه‌ای بیان می‌کنید که مردم قادر به فهم آن باشند؟ ملکهٔ ذهن کرده و به آن عمل کنند؟ هنگامی که برای مردم به طور انفرادی حرف می‌زنید، آیا قادر هستید که با آنها ارتباط برقرار کنید؟ با گروههایی از مردم چطور؟ اگر در دل خود اطمینان دارید که دیدگاه شما بزرگ است، ولی مردم هنوز آن را باور ندارند، اشکال شما ممکن است عدم توانایی شما در پیام‌رسانی مؤثر باشد.

عمل

برای پیام‌رسانی بهتر، از اقدامات زیر پیروی کنید:

- **واضح و عادی از ابهام سخن بگویید.** یک نامه، یادداشت یا نوشته دیگری که اخیراً نوشته‌اید، را بررسی کنید. آیا جملات شما کوتاه و گویا هستند، یا از این شاخه به آن شاخه می‌پرند؟ آیا خوانندگان شما قادر

هستند واژه‌هائی را که به کار برده‌اید، درک کنند یا باید یک فرهنگ لغت را زیر و رو کنند تا متوجه منظور شما شوند؟ آیا تا حد امکان، مختصر و مفید نوشته‌اید؟ شفافیت و ساده‌گویی بهترین دوستان یک پیام‌رسان هستند. در نوشتن پیام بعدی این دو نکته را به خاطر داشته باشید.

- **توجه خود را مجدداً متمرکز کنید.** در طول هفتهٔ آینده، به تمرکز خود هنگام پیام‌رسانی توجه کنید. آیا تمرکز روی شما، روی نوشته، یا روی خوانندگان شماست؟ اگر تمرکز روی افراد نیست، باید آن را تغییر دهید. درباره نیازها، پرستش‌ها و علائق آنها فکر کنید. در همان‌جایی که مردم هستند به ملاقات آنها بروید، در این صورت پیام‌رسان بهتری خواهید شد.

- **عالم با عمل باشید.** آیا حرف و عمل شما با هم مغایرت دارند؟ با چند آدم مورد اعتماد صحبت کنید و از آنها بپرسید که آیا به آنچه می‌گویید، عمل می‌کنید، همسر شما، مشاور شما، و یا یک دوست نزدیک قادر هستند چیزهایی را ببینند که شما چشمتان را به روی آنها بسته‌اید. بدون آنکه موضع دفاعی بگیرید، نظریات آنها را بپذیرید سپس تصمیم بگیرید تغییراتی در زندگی‌تان ایجاد کنید تا ثبات بیشتری پیدا کنید.

یک نمونه

در روز هفتم ماه آوریل سال ۱۸۶۵، رئیس جمهور آبراهام لینکلن تصمیم کمرشکنی گرفت و باید آن را با ژنرال خود در میان می‌گذاشت، همهٔ امیدها و کل سنگینی بار رهبری‌اش به عنوان رئیس جمهور به آن بستگی داشت. از همهٔ مهارت قابل توجه خود به عنوان یک پیام‌رسان استفاده کرده و پیام زیر را نوشت:

سرلشکر گرانت،

ژنرال شریدان می‌گوید: «اگر ژنرال لی تحت فشار قرار بگیرد تسلیم می‌شود. او را تحت فشار قرار بده.»

آبراهام. لینکلن

رئیس جمهور نگذاشت که اهمیت یک پیام‌رسانی، سادگی آن را تحت تأثیر قرار بدهد. ما هم نباید این کار را بکنیم.

صفت پنجم

☙ کفایت ❧

اگر آن را ایجاد کنید بقیهٔ کارها درست می‌شوند

کفایت در قالب واژه‌ها نمی‌گنجد. کفایت توانایی رهبری است که دربارهٔ موضوعی صحبت می‌کند، برای آن طرحی آماده می‌سازد و آن را به مرحلهٔ اجرا می‌گذارد به گونه‌ای که دیگران می‌دانند که چگونگی انجام دادن آن را می‌داند و می‌دانند که می‌خواهند از او پیروی کنند.

جان سی. ماکسول

جامعه‌ای که عالی بودن در کار لوله کشی را تحقیر می‌کند چون لوله کشی کار پیش پا افتاده‌ای است و بی‌عدالتی در فلسفه را تحمل می‌کند چون فلسفه امری رفیع و بلندمرتبه است. هیچ‌کدام از لوله کشی خوب و فلسفه و خوب را نخواهد داشت، نه لوله‌هایش و نه فرضیه‌های فلسفی‌اش به درد نخواهند خورد.

جان گاردنر، نویسنده

موزیک افتخار برای یک مرد معمولی

بنجامین فرانکلین همواره خود را یک شهروند معمولی می‌دانست. او پسر یک کاسب شمع‌ساز بود که مال و منالی نداشت. فرانکلین که یکی از ۱۷ فرزند خانواده بود دوران کودکی معمولی‌ای را سپری کرد. فقط دو سال به مدرسه رفت و در سن ۱۲ سالگی، در حرفهٔ چاپ نزد برادرش به شاگردی پرداخت. او سخت کار می‌کرد و زندگی ساده‌ای داشت و اعمال و رفتار خود را طبق یک مجموعه سیزده‌گانهٔ اخلاقی کنترل می‌کرد و هر روز به خودش نمره می‌داد. در سن ۲۰ سالگی، کسب و کار شخصی خود را در حرفهٔ چاپ آغاز کرد. اگر فرانکلین به کار در حرفهٔ خود رضایت می‌داد، نام او فقط ممکن بود در حاشیهٔ تاریخ فیلادلفیا مطرح می‌شد. با این وجود او زندگی فوق‌العاده‌ای کرد و یکی از بنیانگذاران استقلال آمریکا و رهبر ملتی در حال تولد شد. او در نوشتن اعلامیهٔ استقلال آمریکا و بعدها در نوشتن عهدنامهٔ پاریس و قانون اساسی آمریکا همکاری کرد (او تنها کسی است که هر سه را امضا کرده است). او در دوران جنگهای استقلال آمریکا، برای انجام یک مأموریت سیاسی محرمانهٔ خطرناک و مشکل انتخاب شد تا به پاریس برود و پشتیبانی مالی و نظامی برای انقلاب آمریکا به دست بیاورد.

چه دلیلی باعث شد که به یک کاسب شمالی این فرصت داده شود تا بین ثروتمندان اعمال نفوذ کند، ثروتمندانی که عمدتاً زمین‌دارانی جنوبی بودند که در صدر جنگ‌های استقلال قرار داشتند؟ اعتقاد دارم که علت این امر کفایت باور نکردنی فرانکلین بود.

بنجامین فرانکلین به مدت هفت دهه، دست به هر کاری زد موفق شد. هنگامی که کسب و کار خود را در حرفهٔ چاپ در سال ۱۷۲۶ آغاز کرد، مردم عقیده داشتند که فیلادلفیا احتیاجی به سومین چاپخانه خود ندارد.

اما او به سرعت به عنوان ماهرترین و سخت‌کوش‌ترین چاپخانه‌دار شهر معروف شد. اما کاسب فیلادلفیایی فقط به آن موفقیت قانع نبود.

ذهن فرانکلین بسیار کنجکاو بود و دائماً به دنبال راههایی می‌گشت که خود و دیگران را پیشرفت دهد. او در حرفه چاپ و نشر ترقی کرد که کار مشهور او به نام سالنمای ریچارد فقیر یکی از این نمونه‌هاست. او با نیروی الکتریسیته آزمایشهای بسیاری انجام داد و بسیاری از واژه‌هایی که هنوز تداعی کننده استفاده از الکتریسیته می‌باشند، را ابداع کرد. او چیزهای بسیاری از قبیل: اجاق خوراک‌پزی هیزمی و ذغالی، میل مجرای ادرار و عینک دوکانونه را اختراع کرد. طرز تلقی او از زندگی را می‌توان از عبارت کوتاه و حکیمانه‌ای که برای سالنامه‌اش نوشته درک کرد. آن عبارت چنین است: «استعدادهای خود را پنهان نکنید. آنها برای استفاده خلق شده‌اند. ساعت خورشیدی در سایه چه فایده‌ای دارد؟»

شواهد بسیاری از ذوق و قریحهٔ او در دست است. او کمک کرد تا اولین کتابخانهٔ شهر فیلادلفیا تأسیس شود. اولین سازمان آتش‌نشانی را در سطح کشور ایجاد کرد. او مفهوم بهره‌برداری از روشنایی روز برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی را معرفی نموده و بسیاری از شغل‌های دولتی را تجربه کرد. در اکثر مواقع، از فرانکلین به خاطر توانایی‌اش قدردانی شد. اما گاهی مجبور بود صبر پیشه کند تا کفایتش ناگفته آشکار شود. در خلال زمانی که او روی بهبود و اصلاح کشاورزی کار می‌کرد، کشف کرد که مادهٔ پلاستر سبب می‌شود که غلات و چمن بهتر رشد کنند، اما بسیار سختی کشید تا اطرافیان خود را در مورد این کشف متقاعد کند. راه‌حل او چه بود؟ وقتی که بهار شد، او به مزرعه‌ای رفت و در محلی بسیار نزدیک به محل عبور و مرور مردم، چند حفره به شکل حروف الفبا را با دستانش در روی زمین حفر کرد، مقداری مادّهٔ پلاستر در درون شیارهای آن حروف در روی زمین ریخت و سپس همهٔ مزرعه را

تخم‌پاشی کرد. چند هفتهٔ بعد که مردم از کنار مزرعه عبور می‌کردند، شاهد بودند که حروف الفبای سبز، شفاف‌تر و بیشتر از بقیهٔ مزرعه رشد کرده است. آنها فقط می‌گفتند: «به این قسمت‌ها پلاستر زده شده است.» بالاخره مردم پیام را دریافت کرده بودند.

توضیح

همهٔ ما افراد فوق‌العاده باکفایت را ستایش می‌کنیم. فرقی نمی‌کند که آنها صنعتگرانی دقیق و ورزشکاران جهانی باشند و یا رهبران موفق در کسب و تجارت. اما حقیقت این است که شما مجبور نیستید که مایکل جوردن و یا بیل گِیتز باشید تا در زمینهٔ کفایت سرآمد دیگران باشید. اگر می‌خواهید که این ویژگی را درخود پرورش دهید، این کارها را انجام دهید:

۱ـ همیشه آماده باشید

ضرب‌المثلی هست که می‌گوید: «کسی که گوش به زنگ باشد، به همه چیز می‌رسد.» افراد مسئولیت‌پذیر هر وقت که مقرر باشد، حی و حاضر هستند. البته اشخاص بسیار باکفایت یک گام از دیگران جلوتر هستند. آنها فقط به طور فیزیکی حاضر نمی‌شوند، بلکه هر لحظه به هر شکل ممکن آمادهٔ رقابت هستند؛ فرقی نمی‌کند که در آن لحظه چه احساسی دارند، با چه شرایطی مواجه می‌شوند، و یا رقابت مربوطه تا چه حد مشکل است.

۲ـ به پیشرفت ادامه دهید

مثل بنجامین فرانکلین، همهٔ افراد فوق‌العاده باکفایت دائماً به دنبال یادگیری، رشد و پیشرفت هستند. آنها با پرسیدن «چرا» به این مهم نائل

می‌شوند. علی‌رغم اینکه کسی که «چگونگی» چیزی را می‌داند، همواره شغلی دارد؛ ولی کسی که می‌داند «چرا» همواره در رأس قرار می‌گیرد.

۳- با برتری کار را دنبال کنید

هرگز شخص باکفایتی را ندیده‌ام که پیگیر کار نباشد. مطمئن هستم شما هم هرگز ندیده‌اید. ویلا ای. فوستر[1] گفته است: «ویژگی والای شخصیتی هرگز یک تصادف نیست، همواره نتیجهٔ هدف والا، تلاش صادقانه، جهت گیری هوشمندانه و اجرای ماهرانه است، ویژگی والای شخصیتی نشان‌دهندهٔ انتخاب عاقلانه از بین انتخاب‌های بی‌شمار است.»

اجرای کار در سطح بالای برتری همیشه یک انتخاب و عمل ارادی است. در نقش رهبر، ما انتظار داریم وقتی کاری را به عهدهٔ افراد می‌گذاریم تا حد امکان برای انجام دادن آن تلاش کنند. آنها نیز همین انتظار را به علاوهٔ انتظارات بسیار بیشتر از ما به عنوان رهبر دارند.

۴- بیش از انتظار کار کنید

آنانی که کفایت بالایی دارند، بیش از انتظار کار می‌کنند. برای آنها (کافی بودن) کافی نیست. در کتاب مردها در بحران میانهٔ زندگی[2] جیم‌کان‌وی[3] می‌نویسد: «بعضی‌ها اینطور حس می‌کنند که نیاز به اینکه باید انسان بزرگی شد، در آنها رو به ضعیف شدن است و حس «بیا تا اونجایی که میشه این کار رو انجام بدیم». در آنها روبه قوی شدن است. برای آنها عاقبت کار مهم نیست. فقط کافی است که کسی از آنها ایراد نگیرد.» رهبران به خود حق نمی‌دهند که اینگونه فکر کنند. آنها باید هر روز کار خود را به پایان برسانند و بعد کمی هم کار اضافی انجام دهند.

1- Willa A. Foster

2- Men in Mid-Life Crisis

3- Jim Conway

۵ـ برای دیگران الهام‌بخش باشید

رهبران باکفایت فراتر از سطح بالا کار می‌کنند. آنها الهام‌بخش افراد بوده و آنها را تحریک می‌کنند تا به همین صورت عمل کنند. در حالی که بعضی‌ها به مهارتهای روابطی تکیه می‌کنند تا به حیات خود ادامه دهند، رهبران کارامد این مهارتها را باکفایت زیاد ترکیب می‌کنند تا سازمانهای خود را به سطوح جدید برتری و نفوذ ارتقا دهند.

تعمق

در رابطه با انجام کار، موضع شما چیست؟ آیا برای انجام کار با شور و اشتیاق به آن یورش می‌برید و تا آنجا که درتوان دارید سعی خود را می‌کنید؟ یا گاهی اوقات (کافی بودن) برای شما کافیست؟

هنگامی که دربارهٔ افراد باکفایت فکر می‌کنید، درحقیقت فقط سه نوع آدم را در نظر می‌گیرید:

۱ـ آنهایی که می‌دانند چه کاری باید انجام شود.

۲ـ آنهایی که باعث انجام کار می‌شوند.

۳ـ آنهایی که کاملاً بجا و به موقع کاری را انجام می‌دهند.

در حرفهٔ و کار خود به طور دائم در چه سطحی کار می‌کنید؟ متفکر هستید؟ انجام‌دهندهٔ کار هستید؟ یا نقش رابط را بازی می‌کنید؟ هر چه بهتر باشید، نیروی بالقوهٔ عظیم‌تری در مورد نفوذ روی مردم خواهید داشت.

عمل

برای بهبود کفایت خود، از امور زیر پیروی کنید:

- **توجهتان را به کار معطوف کنید.** اگر به طور فکری یا احساسی از

کار خود بریده‌اید، وقت آن رسیده است که مجدداً مشغول به کار شوید. اول، مجدداً خود را وقف کارتان کنید. تصمیم بگیرید که توجه دقیق خود را به مقدار مناسب به کارتان معطوف کنید. دوم، علت بریدن خود از کارتان را دریابید. آیا نیاز به چالش‌های تازه‌ای دارید؟ آیا با رئیس و یا همکارانتان تضادی دارید؟ ریشهٔ مشکل را پیدا کنید و برنامه‌ای ترتیب دهید تا آن را حل کنید.

- **معیار کاری خود را دوباره تعریف کنید.** اگر به طور منسجم کارتان را در سطح بالایی انجام نمی‌دهید، معیارهایتان را دوباره بررسی کنید. آیا سرعت پیشرفت شما خیلی کم است؟ آیا در کارتان کوتاهی می‌کنید؟ اگر چنین است، دوباره فکر خود را به کار بیندازید و انتظارات جاه‌طلبانه‌ای را برای خود در نظر بگیرید.
- **سه راه برای بهبود شرایط خود پیدا کنید.** هیچ‌کس به طور مداوم پیشرفت نمی‌کند مگر آنکه عمداً چنین تصمیمی بگیرد. کمی تحقیق کنید تا سه راه را پیدا کنید که مهارتهای حرفه‌ای شما را بهتر کند. سپس وقت و پول خود را صرف کنید که در آنها موفق شوید.

یک نمونه

اخیراً در سر مقاله‌ای در مجله‌ای خواندم که: «ما به راستی نسل گمشده هستیم، نفس‌زنان در جادهٔ پرشتابی حرکت می‌کنیم که راه به جایی نمی‌برد و همواره به دنبال علامت دلار «$» می‌گردیم تا راه را به ما نشان دهد. تنها معیاری که می‌شناسیم، همین است. ما فاقد حد و مرزهای اخلاقی و اعتقاد درونی هستیم.»

هر کس به اندازه معیارهای شخصی‌اش خوب است. آخرین باری که برای انجام کاری که هیچ‌کس ناظر بر آن نبوده تلاش خود را به کار برده‌اید، چه وقت بوده است؟

صفت ششم

شجاعت

یک شخص با شجاعت یک اکثریت است

شجاعت به راستی مهم‌ترین ویژگی انسانی است چون ویژگی‌های دیگر را تضمین می‌کند.

وینستون چرچیل، نخست وزیر بریتانیا

شجاعت ترسی است که فاتحه‌اش خوانده شده است.

کارل بارت، عالم الٰهیات سوئیسی

بهترین بهترین‌ها

وجه اشتراک این سه نفر چیست؟ یک راننده مسابقات اتومبیل‌رانی که در سال ۱۹۱۴ در شهر دِی‌تونا رکورد جهانی سرعت را بجا گذاشت، خلبانی که در جنگ جهانی اول بیشترین پیروزیها را در نبرد هوایی مقابل آلمانها داشته است، مشاور خاص وزیر جنگ که از یک سانحهٔ هوایی جان سالم به در برد و در جنگ جهانی دوم به مدت ۲۲ روز در یک قایق در اقیانوس اطلس سرکرد و زنده ماند؟ همهٔ آنها از شرایط خطرناکی جان سالم به در بردند. همهٔ آنها تحت شرایط ارعاب و اجبار اعصاب پولادین و شجاعت از خود نشان دادند و اتفاقاً این سه کار مهم را یک نفر انجام داده و او اِدی ریکن بَکر[1] بوده است.

هیچ‌گاه اِدی ریکن بکِر رویارویی با چالش را مشکل بزرگی به حساب نمی‌آورد، چه این چالش جسمی، ذهنی و یا اقتصادی بود. هنگامی که ۱۲ ساله بود، پدرش فوت کرد و او ترک تحصیل نموده و نان‌آور خانواده شد. او روزنامه، تخم‌مرغ و شیر بُز می‌فروخت. اِدی در کارخانه‌های شیشه‌سازی، نوشابه سازی، کفش‌سازی، و ریخته‌گری کار کرد. سپس در سن نوجوانی به عنوان مکانیک اتومبیل‌های مسابقه‌ای کار کرده و در ۲۲ سالگی وارد مسابقات اتومبیل‌رانی شد. ۲ سال بعد صاحب رکورد جهانی سرعت شد.

هنگامی که ایالات متحده وارد جنگ جهانی اول شد، ریکن بَکر تلاش کرد که به عنوان خلبان ثبت نام کند. اما سن او بیش از حد نصاب بوده و تحصیلات کافی نداشت، بنابراین به عنوان راننده ثبت نام کرد و بعدها با مسئولین خود صحبت کرده و آنها را متقاعد کرد تا وارد آموزش

1- Eddie Rickenbacker

پرواز شود. علی‌رغم اینکه خلبانان همکار او تحصیلات دانشگاهی داشتند و او در این زمینه ضعف داشت، با این وجود از آنان پیشی گرفت و بهترین خلبان شناخته شد. تا زمان پایان جنگ سیصد ساعت پرواز جنگی داشت (بیش از سایر خلبانان آمریکایی). از ۱۳۴ نبرد هوایی با دشمن جان سالم به در برد، ۲۶ خلبان دشمن را کشت و نشان‌های مدال افتخار، هشت نشان صلیب برای خدمات ویژه، و نشان افتخار لژیون فرانسه را دریافت کرد. همچنین او به درجهٔ سروانی ارتقا یافته و فرمانده اسکادران خود شد.

مهارت ریکن بکر در آسمان سبب شد که مطبوعات به او لقب «تکخال تکخالهای آمریکایی» را دادند. وقتی از او دربارهٔ شجاعت در نبردهای هوایی سؤال شد، اعتراف کرد که می‌ترسیده است. او گفت: «شجاعت یعنی انجام دادن کاری که از آن می‌ترسید. اگر نترسید، شجاعتی در کار نیست.»

این شجاعت، پس از خاتمهٔ جنگ جهانی اول برای تکخال تکخال‌ها بسیار مفید واقع شد. در سال ۱۹۳۳، او معاون یک شرکت حمل و نقل هوایی شد. قبل از آن زمان، همهٔ شرکت‌های هواپیمایی فقط باکمک مالی دولت اداره می‌شد. اما ریکن بِکر فکر می‌کرد که آنها باید خودکفا باشند. او تصمیم گرفت که تحولی بنیادی در کسب و کار این شرکت به وجود بیاورد. او در مدت ۲ سال، شرکت را برای اولین بار در تاریخ هوانوردی به سود دهی رساند و هنگامی که رئیس جمهور وقت ایالات متحده کلیهٔ قراردادهای پستی هوایی بنگاههای حمل‌ونقل تجارتی را لغو کرد، او ادارهٔ شرکت را به عهده گرفت و موفق هم شد. ریکن بکر با موفقیت به مدت سی سال این شرکت را اداره کرد و در سن ۷۳ سالگی بازنشسته شد. هنگامی که ده سال بعد فوت کرد پسرش، ویلیام، نوشت که: «اگر او شعاری داشت، باید آن عبارتی باشد که هزار بار از او شنیده بودم: «مثل یک گربه وحشی می‌جنگم.»

توضیح

هنگامی که به زندگی کسی مانند ادی ریکن بکر نگاه می‌کنید، ناچار هستید که به شجاعت عظیم او اعتراف کنید. دیدن این شجاعت در قهرمانان جنگی آسان است، اما این ویژگی در هر رهبر بزرگ در کسب و کار، حکومت و در کلیسا نیز وجود دارد. هر وقت که پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را در هر سازمانی مشاهده می‌کنید می‌فهمید که رهبر آن تصمیمات شجاعانه‌ای گرفته است. شغل رهبری به هیچ‌کس شجاعت نمی‌دهد اما شجاعت می‌تواند شغل رهبری را به کسی ارائه دهد این امر در مورد سروان ادی ریکن بکر نیز صدق می‌کند.

لاری اُزبُورن[1] چنین می‌گوید: «عجیب‌ترین چیز درباره رهبران بسیار کارآمد این است که وجه اشتراک خیلی کمی با هم دارند. آن چیزی که یکی به درستی آن سوگند یاد می‌کند، دیگری در مورد آن هشدار می‌دهد. اما یک ویژگی دربارهٔ همهٔ آنها محرز است: تمایل به ریسک کردن.»

هرگاه به تصمیمات سختی برخورد می‌کنید که شما را به چالش دعوت می‌کند، این حقایق را دربارهٔ شجاعت مدنظر قرار دهید:

۱ـ شجاعت با یک نبرد درونی آغاز می‌شود

هر آزمایشی که شما به عنوان یک رهبر با آن روبه رو می‌شوید، از باطن شما سرچشمه می‌گیرد. آزمایش شجاعت نیز همین طور است. همان طور که روان‌شناس شِلدون کاپ[2] می‌گوید: «تمام نبردهای مهم در درون خویشتن آغاز می‌شوند.» شجاعت فقدان ترس نیست. شجاعت دست زدن به عملی است که از آن واهمه دارید. شجاعت قدرت رها

1- Larry Osborne

2- Sheldon kopp

شدن از مسائل و موارد معمولی و آشنا و پیشرفت سریع به سوی تجربه‌ای جدید است. این مورد دربارهٔ ریکن بکر صدق می‌کرد و ممکن است در مورد شما نیز صدق کند.

۲ـ شجاعت کم اهمیت جلوه دادن کارها نیست، بلکه درست کردن آنهاست

رهبر حقوق اجتماعی مارتین لوترکینگ[1] گفته است که: «اقدام نهایی یک مرد این نیست که موضع او در لحظات رفاه و آسایش چیست، بلکه موضع او در اوقات چالش و مناقشه چیست.» رهبران بزرگ مهارت‌های خوبی در رابطه با برخورد با مردم دارند، و می‌توانند افراد را به طور هم‌زمان به مصالحه و کار با یکدیگر وادار کنند، اما در صورت لزوم نیز می‌توانند موضع‌گیری کنند.

شجاعت با اصول سر و کار دارد نه با استنباط. اگر شما این توانایی را نداشته باشید که بدانید که چه موقع باید برای کاری اقدام کنید و اعتقاد راسخ برای انجام دادن آن را نداشته باشید رهبر کارآمدی نخواهید شد. حس تعهد شما به نیروی بالقوه باید قوی‌تر از اشتیاق شما برای خشنود کردن دیگران باقی بماند.

۳ـ شجاعت در یک رهبر موجد تعهد در پیروان است

مبلّغ مسیحی بیلی گراهام[2] می‌گوید که: «شجاعت مسیری است. وقتی مرد شجاعی موضعی را اتخاذ می‌کند، باعث پشت‌گرمی دیگران می‌شود.» هر کسی که شجاعت را به نمایش می‌گذارد، به دیگران قوت قلب می‌دهد، اما نمایش شجاعت توسط یک رهبر الهام‌بخش دیگران

1- Martin Luther King Jr.   2- Billy Graham

می‌شود و در افراد انگیزه ایجاد می‌کند که تصمیم بگیرند از رهبر پیروی کنند. دوست من جیم مِلادُو[1] می‌گوید: «رهبری اظهار شجاعتی است که مردم را مجبور می‌کند کار صحیح را انجام دهند.»

۴ـ پیشرفت شما در زندگی با شجاعت شما نسبت مستقیم دارد

تاریخ‌نویس رومی تاسیتوس معتقد بود که: «تمایل و علاقه به امنیت با هرگونه اقدام و حرکت بزرگ و نوینی تضاد دارد.» اما شجاعت اثر معکوس دارد. یکی از شگفت‌آورترین فواید شجاعت آن است که درهای بسته را به روی انسان می‌گشاید. شاید به همین علت است که جان هنری نیوتن[2] دانشمند انگلیسی در رشته الٰهیات گفته است: «از آن بیم نداشته باشید که زندگی شما به انتها برسد، بلکه از آن بیم داشته باشید که هرگز آغازی نداشته باشد.» شجاعت نه تنها آغاز جدیدی را به شما عرضه می‌کند، بلکه آیندهٔ بهتر را نیز تأمین خواهد کرد.

آنچه برخلاف انتظار است این است که آنهایی که شجاعت ریسک کردن ندارند و آنانی که این شجاعت را دارند، هر دو به یک اندازه ترس را در زندگی تجربه می‌کنند. تنها تفاوت موجود در این است که آنهایی که از فرصت‌ها استفاده نمی‌کنند نگران امور جزئی هستند. اگر مجبور شوید که به هر ترتیب بر ترس و تردیدهای خود فائق شوید باز هم ممکن است ترس را تجربه کنید.

تعمق

اِلانور روزولت[3] می‌گوید: «هر دفعه که توقف می‌کنید و در چشمان ترس خیره می‌شوید، قدرت، شجاعت و اعتماد به دست می‌آورید. شما

1- Jim Mellado

2- John Henry Newton

۳- Eleanor Roosevelt (همسر رئیس جمهور اسبق آمریکا).

قادرهستید که به خودتان بگویید: «از این ترس جان سالم به در بردم، حال می‌توانم با ترس بعدی که در پیش است، مقابله کنم. باید دست به انجام کاری بزنید که تصور می‌کنید قدرت انجام آن را ندارید.»

چگونه باترس مقابله می‌کنید؟ آیا با آغوش باز با آن روبه‌رو می‌شوید؟ آیا تداوم تجربه‌های قبلی بخش معمولی زندگی روزانهٔ شماست؟ یا تا به حال همواره در مقابل ترس پناه گرفته‌اید و هرگز حتی با آن روبه‌رو هم نشده‌اید؟ چگونه باید خود را تغییر دهید و روحیهٔ شجاعت را در زندگی خود به‌وجود بیاورید؟

به منظور بهبود شجاعت در خود، از امور زیر پیروی کنید:

- **خود را به زحمت بیاندازید.** بیرون بروید و فقط به خاطر رشد شجاعت در خود، خودتان را به رنج و زحمت بیندازید. سقوط آزاد تمرین کنید، در حضور جمعیتی صحبت کنید (بزرگترین ترس در اکثر مردم)، در یک نمایشنامه بازی کنید، در امواج خروشان قایق سواری کنید. صخره‌نوردی کنید، مهم نیست که چه کار می‌کنید، مهم این است که با ترس واقعی روبه رو شوید.
- **با شخص مورد نظر صحبت کنید.** اکثر مردم از رودررویی با یک شخص در زندگیشان اجتناب می‌کنند. یک کارمند، یکی از اقوام، یا یک همکار. اگر این مورد دربارهٔ شما نیز صدق می‌کند، با شخص مورد نظر در همین هفته صحبت کنید. با او قهر یا بدرفتاری نکنید، حقیقت را با محبت در میان بگذارید (اگر قبلاً سقوط آزاد و یا قایق سواری در آبهای خروشان کرده باشید، و... از انجام این کار ترسی نخواهید داشت).
- **یک گام بزرگ بردارید.** شاید ترس داشته‌اید که یک حرکت شغلی را انجام دهید. اگر قلب شما گواهی می‌دهد که باید شغل‌هایی را تغییر دهید و یا کسب و کار جدیدی را شروع کنید، اکنون وقت آن رسیده که با این کار مشکل روبه‌رو شوید و اقدام لازم را انجام دهید. با همسر خود،

مشاور خود و یا با یکی دو نفر از دوستان مورد اعتماد خود مشورت کنید، اگر آن کار، کار درستی است، حتماً آن را انجام دهید.

یک نمونه

روزی یک واعظ مذهبی در قرن نوزدهم به نام پیتر کارت‌رایت، سرگرم آماده کردن خود بود تا در کلیسا موعظه کند. در همین هنگام به او هشدار دادند که رئیس جمهور اندروجکسون در کلیسا حضور دارد و در بین حضار نشسته است، و از او خواستند تا مراقب باشد و از کلمات توهین‌آمیز و زننده استفاده نکند. در حالی که داشت موعظه می‌کرد، این جملات را افزود که: «به من گفته‌اند که اندرو جکسون در این جمع حضور دارد و از من خواسته‌اند که مراقب صحبت‌هایم باشم. آنچه باید بگویم این است که اگر اندرو جکسون از گناهش استغفار نکند، به درک واصل خواهد شد.»

بعد از موعظه، جکسون نزد کارت‌رایت رفته و اظهار داشت: «قربان، اگر من یک لشکر از مردانی چون شما داشتم، دنیا را به زانو درمی‌آوردم.»

یک اقدام شجاعانه اغلب نتایج مثبت غیرمنتظره‌ای به بار می‌آورد.

صفت هفتم

☙ بصیرت ❧

به اسرار حل نشده پایان دهید

رهبران باهوش تنها نیمی از آنچه را می‌شنوند، باور می‌کنند. رهبران بصیر می‌دانند کدام نیمه را باور کنند.

جان سی. ماکسول

اولین قانون حفره‌ها: هنگامی که در یک حفره هستید، حفاری را متوقف کنید.

مولی ایونس. نویسنده

همیشه به دنبال عمق مطلب

ماریا اسکلودوفسکا[1] همیشه می‌خواست که به عمق مطالب برسد. او دوران کودکیش را در لهستان گذراند و مدرسه و یادگیری را بسیار دوست داشت. هنگامی که والدینش شغل معلمی خود را از دست دادند و مجبور شدند که برای زنده ماندن خانه خود را تبدیل به یک مسافرخانه کنند و به افراد تخت اجاره دهند او ساعت‌های متمادی را به کمک در کارهای خانه می‌گذراند. اما هیچ چیز نتوانست مانعی بر سر راه شاگرد اول شدن او در دبیرستان ایجاد کند. در حالی که امتحاناتش همه به زبان روسی برگزار می‌شدند. چون تحصیلات عالی در دسترس او نبود، شغل‌های معلمی سرخانه و معلم خصوصی را اختیار کرد. به نحوی توانست به مقدار کافی پول پس‌انداز کند و خواهر بزرگترش را جهت ادامه تحصیل به دانشکده پزشکی در پاریس بفرستد. سپس خودش نیز به فرانسه رفت و وارد دانشگاه سوربن شد دو سال بعد شاگرد اول رشته فیزیک شد. سال بعد در رشته ریاضیات فوق لیسانس گرفت.

در این هنگام بود که او تمام وقتش را به تحقیق اختصاص داد و برای یک انجمن صنعتی فرانسوی آزمایش‌هایی را انجام می‌داد ولی علاقه و عشق او به انجام تحقیقات در زمینهٔ اسرار تشعشات اورانیوم بود.

در حالی که به دنبال یک آزمایشگاه بهتر می‌گشت، با مردی به نام پی‌یِر آشنا شد که بعدها همسر و زوج تحقیقاتی او شد. ممکن است نام ماریا اسکلودوفسکا را شنیده باشید، اما احتمال دارد نامی را که پس از ازدواج با پی‌یر کوری[2] در سال ۱۸۹۵ برای خود انتخاب کرد را بیشتر شنیده باشید و آن مادام ماری کوری است.

1- Marya Sklodowska　2- Pierre Curie

مادام کوری به تحقیقاتش ادامه داد و کشفیات جدیدی را در زمینهٔ رادیو اکتیو (نامی راکه اومعرفی کرد) به دست آورد و دریچه‌ای به روی مطالعات فیزیک هسته‌ای و رادیولوژی پزشکی جدید گشود و هنگامی که پی‌یر کوری درسال ۱۹۰۶ در سانحه‌ای جان خود را از دست داد، ماری کوری به کارش ادامه داد و موفقیتهای بسیار دیگری را به دست آورد.

او یک بار گفت: «برای هیچ‌کدام از ما زندگی آسان نیست. ولی چه اشکالی دارد؟ ما باید استقامت داشته و مهم‌تر از همه به خودمان اطمینان داشته باشیم. ما باید باور کنیم که در زمینه‌ای خاص استعداد داریم و باید به آن زمینه برسیم.» تحقیقات او برایش شهرتی به ارمغان آورد: ۱۵ مدال طلا، ۱۹ مدرک تحصیلی، و ۲ جایزهٔ نوبل (یکی در فیزیک و دیگری در شیمی).

سرسختی کوری نه تنها در اشتیاق او برای دانستن، بلکه در کاربرد عملی تحقیقاتش مشهود و نمایان بود. در خلال جنگ جهانی اول، او متوجه شد که در جبهه‌های جنگ چه می‌گذرد و تشخیص داد که تکنولوژی او می‌تواند جان بسیاری را نجات دهد. او و دخترش آیرین (که بعدها برندهٔ جایزهٔ نوبل شد) پرتونگاری ایکس را توسعه دادند و حرکتی به راه انداختند که هر آمبولانسی مجهز به اشعهٔ ایکس شود؛ و مادام کوری ۱۵۰ تکنسین را آموزش داد تا از آن استفاده کنند. کوری همچنین کمک کرد تا انجمن رادیوم در دانشگاه پاریس تأسیس شود. او نه تنها برکار ساخت ساختمان آزمایشگاههایش نظارت می‌کرد، بلکه در اروپا و آمریکا به جمع‌آوری اعانه و مواد لازم پرداخت تا آنها را تجهیز کند.

کوری گفت: «در زندگی از هیچ چیزی نباید ترسید، فقط باید آن را درک کرد.» بصیرت و هوشمندی‌اش او را قادر ساخت که بسیاری از چیزها را درک و کشف کند که اثر مثبتی در جهان ما به جا گذاشتند،

متأسفانه بصیرت زیاد او نتوانست زندگی او را طولانی‌تر کند چون او پیشرو تحقیق با مواد رادیو اکتیو بود، نتوانست خودش را از تشعشعات رادیو اکتیو حفظ کند. کار او آرام آرام جان او را گرفت. به بیان دقیق‌تر، ناگهان سلامتی او روبه نقصان گذاشت و در سال ۱۹۳۴ بر اثر سرطان خون در سن ۶۶ سالگی درگذشت.

توضیح

بصیرت را می‌توان به عنوان توانایی دریافتن ریشهٔ موضوعات تعریف کرد که براساس شمّ و تفکر منطقی استوار است. رهبران کارآمد به بصیرت نیاز دارند اگرچه حتی رهبران خوب همواره آن را نشان نمی‌دهند. مثلاً، اظهارنظرهای ذیل را که رهبران مختلف ارائه داده‌اند، بخوانید نظریاتی که من مایل هستم به عنوان کلام آخرین مشهور از آنان یاد کنم:

«من به شما می‌گویم که ویلینگتون ژنرال بدی است، و انگلیسی‌ها نیز سربازان بدی هستند، ما مشکل را قبل از ناهار حل خواهیم کرد.»

ناپلئون بناپارت در سر میز صبحانه در گفتگو با ژنرالهایش قبل از جنگ واترلو (۱۸۱۵).

«تصور می‌کنم که یک بازار جهانی برای ۵ کامپیوتر وجود دارد.»

تامس جِی. واتسون[1]، رئیس آی.بی.اِم (۱۹۴۳).

«من به محافظان شخصی نیازی ندارم».

جیمی هوفا[2]، یک ماه قبل از ناپدید شدنش (۱۹۷۵).

1- Thomas J.Watson 2- Jimmy Hoffa

برای هر رهبری که مایل باشد کارایی خود را به بالاترین سطح ممکن برساند، بصیرت یک خصوصیت ضروری است. بصیرت به انجام چندین کار مهم کمک می‌کند:

۱ـ ریشهٔ امور را کشف می‌کند

رهبران سازمان‌های بزرگ باید به طور روزانه از عهدهٔ آشفتگی‌ها و پیچیدگی‌های بسیار زیادی بربیایند. آنان هرگز نمی‌توانند به اطلاعات کافی دسترسی داشته باشند تا تصویری کامل از هر چیزی را به دست بیاورند. در نتیجه، باید بر بصیرت خود تکیه کنند. هنری میتزبرگ[1]، از پژوهشگران دانشگاه مک هیل گفته است که: «کارایی سازمانی در مفهوم کوته نظرانه‌ای بنام صلاحدید نمی‌گنجد. کارایی سازمانی در ترکیبی از منطق واضح و شم قوی نهفته است.» بصیرت، هر رهبری را قادر می‌سازد که تصویر ناقصی را ببیند و قطعات گمشدهٔ این تصویر را با شم خود جایگزین کند و به قلب موضوع پی ببرد.

۲ـ نیروی حلّ مسئله شما را تقویت می‌کند

اگر بتوانید که ریشهٔ یک مشکل را تشخیص بدهید، می‌توانید آن مشکل را حل کنید. هر چه یک رهبر به حیطهٔ استعدادش نزدیک‌تر باشد، شم و توانایی او برای یافتن علل ریشه‌ای قوی‌تر می‌شود. اگر می‌خواهید که از نیروی بالقوهٔ بصیرت خود حداکثر استفاده را بکنید در محدوده‌هایی کارکنید که در آنها نقطه قوت دارید.

1- Henry Mintzberg

۳ـ گزینه‌های شما را برای حداکثر اثرگذاری ارزیابی می‌کند

رابرت هِلِر که یک مشاور مدیریت است این نصیحت را می‌کند: «هرگز حسّ غریزی خود را نادیده نگیرید. اگرچه هیچ‌وقت هم فکر نکنید که همین کافی است.» بصیرت تنها اکتفا کردن به شم نیست؛ تنها به عقل خود نیز نباید بسنده کنید. بصیرت شما را قادر می‌سازد که شم و نیروی عقلانی خود هر دو را به کار ببرید تا بهترین انتخاب را برای افراد و سازمان خود انجام دهید.

۴ـ فرصت‌های شما را چند برابر می‌کند

افرادی که بصیرت ندارند، به ندرت اتفاق می‌افتد که در زمان مناسب در مکانی مناسب حاضر باشند. اگرچه رهبران بزرگ اغلب به نظر بعضی‌ها خوش‌شانس جلوه می‌کنند، اما من معتقدم که رهبران درنتیجهٔ بصیرت خود «شانس» خود را خودشان خلق می‌کنند، آن اشتیاقی که از تجربهٔ خودشان استفاده کرده و از غریزه‌های خود پیروی کنند.

تعمق

آیا شما یک رهبر بصیر هستید؟ هنگامی که با امور پیچیده رودررو می‌شوید، آیا قادر هستید فوراً عمق مطلب را شناسایی کنید؟ آیا می‌توانید بدون هیچ‌گونه اطلاعاتی علل ریشه‌ای مشکلات سخت را ببینید؟ آیا به شم خود به اندازهٔ نیروی عقلانی و تجربهٔ خود اطمینان دارید؟ اگر ندارید، باید آن را به وجود بیاورید. به تفکر غیرسنتی ارج بگذارید. تغییر، الهام و عدم اطمینان را با آغوش باز بپذیرید. افق‌های دید خود را در عمل توسعه بدهید. شم شما تنها با استفاده از آن افزایش می‌یابد.

عمل

برای توسعهٔ بصیرت در خود، از امور زیر پیروی کنید:

- **موفقیت‌های گذشته را تجزیه و تحلیل کنید.** چند مشکل را که درگذشته با موفقیت حل کرده‌اید، در نظر بگیرید. ریشه مطلب در هر یک چه بوده است؟ چه چیز شما را قادر ساخته بود که موفق شوید؟ اگر بتوانید عمق مطلب را در چند کلمه ابراز کنید، احتمالاً می‌توانید یاد بگیرید که درآینده نیز با مشکلات اینچنین برخورد کنید.
- **طرز تفکر دیگران را یاد بگیرید.** کدام رهبر بزرگ را تحسین می‌کنید؟ چند تن از افرادی که شغلشان و یا استعدادشان شبیه به شماست را انتخاب کنید و زندگینامه‌های آنان را مطالعه کنید. با آگاهی از طرز تفکر رهبران با بصیرت می‌توانید بصیرت خود را افزایش دهید.
- **به غریزهٔ خود گوش فرادهید.** سعی کنید مواقعی را به خاطر آورید که شم شما با شما «سخن گفته» و حق با آن بوده است (شاید در آن هنگام از آن تبعیت کرده یا نکرده باشید). این تجربه‌ها چه وجه اشتراکی دارند؟ به دنبال الگویی باشید که احتمالاً بینشی در مورد شم شما ارائه می‌دهد.

یک نمونه

مدتهای مدیدی بود که سوئیسی‌ها حرف اول را در صنعت ساعت‌سازی می‌زدند. آنها بهترین ساعتها را با بهترین کیفیت می‌ساختند و تا دههٔ چهل میلادی، در حدود ۸۰ درصد ساعت‌های مورد نیاز جهان را تولید می‌کردند. در اواخر دههٔ ۱۹۶۰، یک مخترع برای تولید ساعتی جدید ایده‌ای را به رهبران یک شرکت ساعت‌سازی سوئیسی ارائه کرد و آنها نپذیرفتند. در حقیقت به هر شرکت ساعت‌سازی در سوئیس مراجعه کرد، همان پاسخ منفی را شنید.

آن مخترع که به مزایای طرح خود ایمان داشت، آن را به یک شرکت ساعت‌سازی در ژاپن ارائه کرد. نام آن شرکت «سیکو» بود و آن طرح یک ساعت دیجیتال بود. امروزه ۸۰ درصد ساعت‌ها دیجیتال هستند. یک طرح مبتنی بر بصیرت می‌تواند کل مسیر سرنوشت شما را تغییر دهد.

صفت هشتم

☙ تمرکز ❧

هرچه دقیق‌تر باشد، شما دقیق‌تر هستید

اگر دو خرگوش را به طور هم‌زمان دنبال کنید، هر دو فرار خواهند کرد.
ناشناس

آنچه مردم می‌گویند و آنچه انجام می‌دهند، با آنچه می‌گویند که انجام می‌دهند، کاملاً با هم مغایرت دارد.
مارگارت مید، مردم شناس

نوع متفاوتی از ذهن یک بعدی

در سال ۱۹۸۸، تیم بیس‌بال آتلانتابریوز[1] و تیم سان دیاگو پادرز[2] در بازیهای لیگ برتر ملی بیس‌بال بازی می‌کردند و من افتخار داشتم که در چندین بازی این تیم‌ها حضور داشته و آنها را از نزدیک تماشا کنم. تا زمانی که در سان دیاگو زندگی می‌کردم، طرف‌دار پر و پا قرص تیم پادرز بودم، اما هنگامی که در سال ۱۹۹۷ به آتلانتا نقل مکان کردم، طرفدار تیم بریوز شدم. آنها را در تمام فصل تشویق کردم تا آنکه در بازیهای حذفی در مقابل سان دیاگو پادرز قرار گرفتند. چرا طرف‌دار تیم بریوز شدم؟ چون نمی‌توانستم خودم را راضی کنم که مخالف تونی گوین[3] باشم.

تونی گوین در پنجاه سال اخیر بعد از تِد ویلیامز[4] بزرگترین شوت‌زن بوده است. او عنوان باور نکردنی بهترین شوت‌زن را هشت مرتبه به خود اختصاص داده است. در پُست خودش بهترین نتایج را در اختیار دارد. همیشه تماشای بازی گوین لذت‌بخش است.

اگر تونی گوین را در خیابان ببینید و ندانید که او کیست، غیرممکن است حدس بزنید که او یک بازیکن حرفه‌ای بیس‌بال است، با ۱۷۵ سانتی‌متر قد، و ۱۰۰ کیلوگرم وزن، به نظر نمی‌رسد که یک ستارهٔ ورزشی باشد. اما اشتباه نکنید، گوین ورزشکار با استعدادی است، و از میان دانشجویان دانشگاه برای بیس‌بال و بسکتبال انتخاب شده است و اگرچه او استعداد شگرفی دارد، ولی کلید اصلی موفقیت او تمرکز بوده است.

تونی گوین عاشق شوت کردن توپ بیس‌بال است و خودش را وقف این کار می‌کند. در طول هر فصل، چندین بار کتاب تِد ویلیامز به نام علم

1- Atlanta Braves
2- San Diego Padres
3- Tony Gwynn
4- Ted Williams

شوت کردن[1] را می‌خواند. کتابی که برای اولین بار در هنگام دانشجویی آن را کشف کرد و خواند. او ساعتهای بی‌شماری را صرف تماشای فیلم بازی‌های بیس‌بال می‌کند. او در خانه مجموعه‌ای از نوارهای ویدئویی درباره شوت کردن دارد که دائماً توسط ۵ دستگاه ضبط نوار ویدئویی که بازیها را از آنتن ماهواره ضبط می‌کند، تأمین می‌شود. حتی در حال رانندگی هم نوارهای ویدئویی را مرور می‌کند. هنگامی که برای انجام بازیها به مسافرت می‌رود، دو دستگاه ضبط ویدئویی به همراه دارد تا بتواند هر کدام از شوتهایش را فیلمبرداری کرده و آنها را یک به یک مرور و اصلاح کند و هنگامی که بازی نمی‌کند و یا نوار تماشا نمی‌کند، دائماً با هم‌تیمی‌هایش، در نشست با بازیکنان معروف بیس‌بال، و بازیکنان بزرگی چون تِد ویلیامز درباره شوت کردن تبادل نظر می‌کند.

گوین سیری‌ناپذیر است. شوت کردن عشق اوست. معروف است که او به مسابقات دوستانه بیس‌بال در نقاط مختلف وارد می‌شود در حالی که دستکش‌های بیس‌بال او از جیبش بیرون زده و فقط این‌قدر آنجا توقف می‌کند تا چند شوتی بزند و برود. حتی هنگامی که تمرین نمی‌کند، نوار ویدئو تماشا نمی‌کند و یا با شوت‌زن‌های دیگر صحبت نمی‌کند، پینگ‌پونگ بازی می‌کند یا هر فعالیت دیگری که هماهنگی بین دست و چشم او را تقویت می‌کند، انجام می‌دهد. حتی تصمیم او مبنی بر گذراندن تمام زندگی حرفه‌ای‌اش در تیم سان‌دیاگو سطح بازی او را ارتقا داده است. گوین می‌گوید: «یکی از نقاط قوت من این است که به خوبی می‌دانم که توان بازی من چقدر است. در سان‌دیاگو هیچ چیز وجود ندارد که حواس مرا از بازی منحرف کند. از هیاهو و جاروجنجال وسایل ارتباط جمعی خبری نیست و این مطلب به من کمک می‌کند تا منسجم و

1- *The Science of Hittling*

یکپارچه بازی کنم.»

انسجام و یکپارچگی درست است. گوین در تمام فصل‌هایی که بازی کرده به جز فصل اول بازی‌هایش بهترین نتایج را کسب کرده است. مقاله‌نویس جورج ویل اظهار می‌دارد که آنهایی که در کار خود بهترین هستند مثل گوین، نوعی تمرکز را در خود پرورش داده‌اند که برای اکثر مردم ناشناخته است.

توضیح

چه عواملی مورد نیاز هستند تا تمرکز ضروری برای یک رهبر واقعاً کارا تحقق یابد؟ دو عامل کلیدی مورد نیاز هستند: اولویت‌ها و تمرکز حواس. رهبری که می‌داند اولویت‌های او چه هستند ولی فاقد تمرکز حواس است، می‌داند چه باید انجام دهد ولی هرگز قادر نیست آن کار را عملی کند. در صورتی که اگر تمرکز حواس داشته باشد ولی فاقد اولویت‌ها باشد، برتری و تفوق خواهد داشت ولی پیشرفتی در کار نخواهد بود. اما هرگاه هر دوی این عوامل را در ید قدرت خود داشته باشد، توانایی بالقوه مورد نیاز را خواهد داشت تا به اهداف بزرگی دسترسی پیدا کند.

اغلب اوقات افرادی را ملاقات می‌کنم که پُست‌های رهبری دارند و به‌نظر می‌رسد که در امور جزئی مهارت دارند. ولی این به تنهایی کافی نیست. مثل این است که تونی گوین همهٔ وقتش را صرف این کند که مرتب جا عوض کند. ولی این قدرت او را نشان نمی‌دهد. اختصاص دادن همهٔ وقت خود به دویدن از جایی به جای دیگر، به جای شوت زدن، وقت و استعداد او را به هدر می‌دهد. بنابراین، پرسش مهم این است: چگونه می‌توانید وقت و انرژی خود را متمرکز کنید. این راهنمایی‌ها به شما کمک می‌کنند:

۱ـ ۷۰ درصد روی نقاط قوت خود تمرکز کنید

رهبران کارآمدی که نیروهای بالقوه خود را عملی می‌کنند وقت بیشتری را صرف اموری می‌کنند که آنها را به خوبی انجام می‌دهند، نه در اموری که در انجام آنها ضعیف هستند. پیتر دراکر[1]، کارشناس رهبری می‌گوید: «راز بزرگ این نیست که مردم کارها را بد انجام می‌دهند، بلکه این است که اغلب تعداد کمی از کارها را به خوبی انجام می‌دهند. تنها چیزی که در همه‌جا صدق می‌کند، بی‌کفایتی است. نقطهٔ قوت همواره مشخص و واضح است. تا به حال هیچ‌کس عنوان نکرده است که مثلاً ویلونیست مشهور جاشا هِفتز[2] احتمالاً نمی‌توانست ترومپت را خوب بنوازد.» برای به دست آوردن موفقیت، روی نقاط قوت خود متمرکز شوید و آنها را تقویت کنید. این همان‌جایی است که باید وقت و انرژی و امکانات خود را صرف کنید.

۲ـ ۲۵ درصد روی چیزهای جدید تمرکز کنید

رشد یعنی تغییر. اگر می‌خواهید بهتر شوید، باید به تغییر و بهبود ادامه دهید. این بدان معنی است که به حیطه‌های جدیدی قدم می‌گذارید. گوین پس از گفتگو با تد ویلیامز، چندین سال قبل این مطلب را سرمشق ما قرار داد. بازیکن حرفه‌ای کهنه‌کار پیشنهاد کرد که گوین بازیکن بهتری خواهد شد اگر پرتاب‌های داخلی را بزند. که البته گوین ترجیح می‌داد که پرتاب‌های بیرونی را بزند. گوین این پیشنهاد را عملی کرد و کارایی او به طرز چشمگیری افزایش یافت. اگر وقت خود را بر روی چیزهای تازه که در ارتباط با نقاط قوت شماست، صرف کنید در آن صورت به عنوان

1- Peter Druker

2- Jascha Heifetz

رهبر، رشد و ترقی می‌کنید. فراموش نکنید: در رهبری اگر رو به رشد هستید، کار تمام است.

۳ـ ۵ درصد روی نقاط ضعف خود تمرکز کنید

هیچ‌کس نمی‌تواند از کار کردن روی نقاط ضعف به کلی اجتناب کند. نکته اساسی آن است که باید در حد امکان آنها را به حداقل رساند و رهبران می‌توانند به این مهم نایل آیند. مثلاً، من جزئیات کار را به عهدهٔ دیگران می‌گذارم. تیمی از افراد در گروه من به تمام جزئیات کنفرانس‌های مرا کنترل می‌کنند. به این ترتیب، هرگاه که من در گروه هستم، به اموری می‌پردازم که در آنها بهترین مهارت را دارم، از قبیل صحبت کردن واقعی.

تعمق

در حیطهٔ تمرکز، خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا شما هم در امور جزئی مهارت پیدا کرده‌اید؟ آیا وقت زیادی را صرف توجیه کردن صفتهایی می‌کنید که نتوانسته‌اید آنها را با افزایش نقاط قوت خود جبران کنید؟ آیا افرادی با حداقل نیروی بالقوه وقت شما را قبضه کرده‌اند؟ در این صورت احتمال دارد تمرکز خود را از دست داده باشید. برای آنکه تمرکز خود را به روال عادی برگردانید، این کارها را انجام دهید:

- **روی خودتان کار کنید.** شما خود بزرگترین موهبت یا بزرگترین نقص خود هستید.
- **طبق الویت‌هایتان کار کنید.** مجبور هستید به خاطر آنها بجنگید.
- **با سود بردن از نقاط قوت خود کار کنید.** شما توانایی دارید که نیروهای بالقوهٔ خود را به فعل برسانید.
- **با همکاران خود کار کنید.** نمی‌توانید به تنهایی کارآمد شوید.

عمل

برای بهبود تمرکز در خود، از امور زیر پیروی کنید:

• **توجه خود را به نقاط قوت معطوف کنید.** فهرستی از ۳ یا ۴ موضوع تهیه کنید که آنها را به خوبی در کار خود به کار می‌برید. چه درصدی از وقت شما صرف انجام آنها می‌شود؟ چه درصدی از امکانات شما اختصاص به این نقاط قوت دارد؟ برنامه‌ای برای ایجاد تغییر تهیه کنید و خود را موظف به اختصاص ۷۰ درصد از وقت خود به آنها کنید. اگر نمی‌توانید این کار را بکنید، ممکن است زمان آن فرا رسیده باشد که شغل یا حرفهٔ خود را مجدداً ارزشیابی کنید.

• **برای ضعف‌های خود نیروی کار تأمین کنید.** ۳یا۴ فعالیت ضروری در شغل خود مشخص کنید که آنها را به خوبی انجام نمی‌دهید. معین کنید که چگونه می‌توانید آنها را به دیگران تفویض کنید. آیا نیاز به استخدام نیروی کار دارید؟ آیا می‌توانید با یک همکار تقسیم مسئولیت کنید؟ برنامه‌ای برای این کار تهیه کنید.

• **برای پیشرفت، انگیزه خلق کنید.** حال که نگاهی به الویت‌ها انداخته‌اید، دربارهٔ تمرکز حواس فکر کنید. برای گذر به مرحلهٔ بالاتر از نقطه قوت خود، چه کار باید بکنید؟ به چه ابزاری نیاز دارید؟ مجداً فکر کنید که چگونه کارهایتان را انجام می‌دهید، و راغب شوید که فداکاریهایی انجام دهید. برای گذر به مرحلهٔ بالاتر، پول و وقت بهترین سرمایه‌گذاری‌ای که می‌توانید انجام دهید.

یک نمونه

تربیت‌کنندگان باتجربهٔ حیوانات، هرگاه با شیری وارد قفس می‌شوند، یک چهارپایه به همراه می‌برند. چرا یک چهارپایه؟ چون چهارپایه بهتر از

هر چیز دیگری یک شیر را رام می‌کند - احتمالاً به استثنای تفنگی کـه گلولهٔ بی‌حس کننده دارد. هرگاه که تربیت‌کنندهٔ مـربوطه چـهارپایه را از طرف پایه‌هایش به صورت شیر نزدیک می‌کند، شیر تلاش می‌کند که در آن واحد روی هر چهارتا پایهٔ آن تمرکز کند، و همین عمل شیر را از کار می‌اندازد. تمرکز آشفته همیشه برعلیه شما کار می‌کند.

صفت نهم

سخاوت

**وقتی شمع دیگری را با شمع خود روشن می‌کنید،
چیزی از شمع شما کم نمی‌شود**

هرگز کسی برای دریافت چیزی مفتخر نشده است. افتخار پاداشی بوده برای آنچه در گذشته بخشیده است.

**کالوین کولیج، رئیس جمهور اسبق آمریکا
(سی‌امین رئیس جمهور)**

بخشش عالیترین سطح زندگی است. **جان سی. ماکسول**

سخاوت از دل برمی‌خیزد

هنگامی که به مردم سخاوتمند فکر می‌کنید، چه کسی به ذهن شما خطور می‌کند؟ آیا میلیونرهای نوع دوست معاصری (قرن بیستم) همچون اندرو کارنگی [۱]، جی.پی.مورگان [۲] و اندرو ملون [۳] را مجسم می‌کنید؟ آیا به انسانهای بخشندهٔ اخیر مثل بیل گیتز فکر می‌کنید. اینها میلیونها دلار بخشش کرده‌اند. اما می‌خواهم شما را با یک انسان بخشندهٔ دیگر آشنا کنم. او خانمی است که احتمالاً هیچ‌گاه نام او را نشنیده‌اید، با این وجود او نمونهٔ عمیق‌ترین نوع بخشندگی است، نوعی که فقط و فقط از دل برمی‌خیزد.

نام او الیزابت اِلیوت [۴] است که در اوایل دههٔ ۱۹۵۰، به همراه یک گروه مبلّغ مذهبی به اکوادور رفت، به این امّید که به سرخپوست‌های قبیله کی‌چوا دسترسی پیدا کند. در بین اعضای این گروه مرد جوانی به نام چیم وجود داشت که از سال ۱۹۷۴ با الیزابت مشترکاً زندگی می‌کردند. در حالی که با هم کار می‌کردند و زندگی خود را وقف سرخپوستان اکوادوری کرده بودند. سرانجام تصمیم گرفتند خودشان را نیز به یکدیگر ببخشند و ازدواج کردند.

مدت ۲ سال از ازدواج آنها گذشته بود و دختر ده ماهه‌ای به نام والری داشتند که ناگهان جیم و چهار مبلّغ دیگر مجبور شدند با گروهی کوچک از سرخ‌پوستان منطقه به نام آکوا ارتباط برقرار کنند. این سرخ‌پوستان به بی‌رحمی و خشونت معروف بودند. آخرین سابقهٔ تماس با آنها به سال‌های ۱۶۰۰ برمی‌گشت که یک کشیش را کشته بودند. از آن تاریخ به بعد، هر غریبه‌ای را که سر راهشان قرار گرفته بود، مورد تهاجم قرار داده

1- Andrew Carnegie
2- J.P.Morgan
3- Andrew Mellon
4- Elisabeth Elliot

بودند. حتی سایر سرخ‌پوستان اکوادوری به خاطر وحشی‌گری آنها، از آنان دوری می‌کردند.

هنگامی که جیم و دیگران آماده شدند تا با سرخ‌پوستان ارتباط برقرار کنند، الیزابت می‌دانست که این ۵ نفر با این کار جان خود را به خطر می‌انداختند، اما او مصمم بود که این کار انجام شود. دو تن از اعضای قبلی این گروه قبلاً در یک مأموریت قبلی جان باخته بودند. به مدت چندین هفته یک مبلغ خلبان برفراز یک روستای آکوائی پرواز می‌کرد و مقداری لوازم و وسایل به عنوان هدیه برای روستائیان می‌ریخت. در بین این لوازم حتی تصاویری از خودشان را نیز قرار داده بودند تا افراد قبیله برای اولین تماس آمادگی داشته باشند.

چند هفته بعد، جیم و چهار نفر دیگر به ساحل رودخانهٔ کوراری رسیدند و اردو زدند. در محل اردوگاه آنها با سه تن از آکائی‌ها که یک مرد و دو زن بودند و ظاهراً مهربان و میهمان‌نواز نیز بودند، تماس گرفتند. در روزهای بعد، آنها با چندین سرخ‌پوست دیگر دیدار کردند. اعضای گروه بوسیلهٔ بی‌سیم با همسرانشان تماس گرفته و خاطرنشان کردند که ظاهراً پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در دوستی با این قبیله داشته‌اند.

اما چند روز بعد، مردان گروه نتوانستند طبق قرار قبلی در موعد مقرر به اردوگاه اصلی برگردند. همسران آنها صبر بی‌حاصلی را برای شنیدن خبر از آنها تحمل کردند. دقایق، ساعتها و حتی یک روز کامل گذشت. الیزابت و دیگران از ترس وحشت کرده بودند.

یک گروه گشتی از اردوگاه خارج و جستجو برای یافتن این مردان را آغاز کرد و خبر بدی را به اردوگاه مخابره کرد. آنها جسد مرد سفیدپوستی را که در رودخانه شناور بود، پیدا کرده بودند. گروه گشتی همهٔ مردان را یک به یک پیدا کرد. همه مثل هم کشته شده بودند: آنها با نیزه‌های مردان آکائی تکه پاره شده و به قتل رسیده بودند.

در آن شرایط هر کسی به جای الیزابت الیوت بود به خانه برمی‌گشت. دست کشیدن از زندگی راحت در آمریکا برای کمک به مردم یک چیز است و از دست دادن همسر چیز دیگری است. اما الیوت واقعاً سخاوت داشت. علی‌رغم این لطمهٔ وحشتناک، او هنوز مایل بود که به مردم اکوادور کمک کند. او همانجا ماند و به قبیلهٔ کی چان که با آنها زندگی می‌کرد، خدمت کرد.

آنچه که پس از آن اتفاق افتاد، چشمگیرتر است. مبلغان دیگر به تلاش خود ادامه دادند تا با روستائیان ارتباط برقرار کنند. و پس از چند سال، موفق شدند. الیزابت الیوت بلافاصله با عجله خود را به آن روستا رساند. آیا برای انتقام رفت؟ نه، رفتن او به خاطر کار با مردم و خدمت به آنها بود. الیوت به مدت ۲ سال دیگر در میان مردم آکان زندگی کرد و بسیاری از آنان با آغوش باز پیام محبت‌آمیز الهی را پذیرفته و به دین خدا گرویدند. دو تن از هفت سرخ‌پوستی که شوهر او را کشته بودند، نیز در میان آنان بودند.

توضیح

برای مردم هیچ کلامی گویاتر و یا هیچ خدمتی بالاتر از سخاوتی نیست که از جانب یک رهبر ارائه می‌شود. سخاوت واقعی یک اتفاق گاه و بیگاه نیست. سخاوت از دل برمی‌خیزد و در تمام جنبه‌های زندگی یک رهبر رخنه می‌کند و وقت و پول و استعدادهای او را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. رهبران کارآمد، رهبرانی که مردم خواهان پیروی از آنان هستند. اموال را تنها برای خودشان جمع‌آوری نمی‌کنند، بلکه برای بخشش به دیگران این کار را می‌کنند. ویژگی سخاوت را در خود پرورش دهید. به این صورت:

۱ـ هرچه که دارید، شکرگزار آن باشید

برای آنهایی که از هر آنچه دارند، راضی نیستند، مشکل است که سخاوتمند باشند. سخاوت از رضایت سرچشمه می‌گیرد، و از کسب مال و ثروت بیشتر به وجود نمی‌آید. جان دی. راکفلر، میلیونر معروف اعتراف می‌کند که: « من میلیونها دلار پول به دست آورده‌ام. اما برای من خوشبختی به ارمغان نیاورده است.» اگر به کم راضی نباشید، با زیاد هم راضی نخواهید بود و اگر با مقدار کمی ثروت سخاوتمند نباشید، با کسب مقدار بسیاری ثروت نیز به‌طور ناگهانی سخاوتمند نخواهید شد.

۲ـ افراد را بر خود مقدم بشمارید

معیار سنجش موفقیت یک رهبر تعداد مردمی نیستند که درخدمت او هستند، بلکه معیار تعداد مردمی است که یک رهبر به آنها خدمت می‌کند. سخاوت ایجاب می‌کند که مردم را بر خود مقدم بشمارید. اگر بتوانید این کار را بکنید، سخاوتمندی بسیار آسان‌تر خواهد شد.

۳ـ اجازه ندهید که حرص مال اندوزی بر شما مسلط شود

مردم را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد: «دارا، ندار، و آنان که پول بادآورده به دست آورده‌اند.» به مراتب مردم بیشتری با حرص مال اندوزی به بردگی کشیده می‌شوند. نویسنده‌ای به نام ریچارد فوستر[1] می‌نویسد: «تملک اشیا در فرهنگ ما یک مشغلهٔ ذهنی است. اگر چیزی را تصاحب کنیم، حس می‌کنیم که می‌توانیم بر آن مسلط شویم. اگر بتوانیم بر آن مسلط شویم، حس می‌کنیم که آن چیز به ما لذت بیشتری خواهد

1- Richard Foster

داد. این طرز تفکر سرابی بیش نیست.» اگر می‌خواهید همه کارهٔ دل خود باشید، نگذارید اموال و دارایی همه کارهٔ شما شوند.

۴ـ پول را به چشم یک وسیله نگاه کنید

شخصی گفته است که در ارتباط با پول هیچ‌وقت نمی‌توانید ادعای پیروزی کنید. اگر تمام تلاش خود را صرف پول درآوردن کنید، پول‌پرست تلقی می‌شوید. اگر تلاش کنید و پول درنیاورید، بازنده هستید. اگر پول زیادی درآورید و آن را خرج نکنید، خسیس نامیده می‌شوید. اگر پول درآورید و آن را خرج کنید، ولخرج هستید و اگر اصلاً در فکر پول درآوردن نباشید، بی‌عار تلقی می‌شوید و اگر پول زیادی درآورید و هنگام مرگ هنوز آن را داشته باشید، احمق هستید چرا که فکر می‌کنید که می‌توانید آن را با خود ببرید.

تنها راه واقعی پیروزی بر پول این است که با آن مسامحه رفتار کنید، به این معنی که برای انجام کارهای با ارزش سخاوتمند باشید. همان طور که ای. استانلی جونز[1] گفته: «پول خادمی عالی ولی اربابی مزخرف است. اگر پول بر شما مسلط شود و شما در اختیار آن قرار بگیرید. بردهٔ آن خواهید شد.»

۵ـ عادت بخشش را در خود پرورش دهید

در سال ۱۸۸۹، اندرو کارنگی، میلیونر صنعتگر، مقاله‌ای تحت عنوان «حقیقت ثروت» نوشت. در این مقاله او می‌گوید که زندگی هر ثروتمندی باید از دو دوره تشکیل شود: دورهٔ کسب ثروت و دورهٔ توزیع مجدد آن بین مردم. تنها راه حفظ نگرش سخاوت آن است که عادت کنید وقت،

1- E. Stanley Jones

توجه، پول و امکانات خود را به دیگران ببخشید. ریچارد فوستر نصیحت می‌کند که: «دقیقاً همین عمل دست کشیدن از پول، یا نعمت‌های دیگر، در درون ما تحولی به وجود می‌آورد. این عمل حرص و ولع شیطانی را نابود می‌کند.» اگر شما بردهٔ حرص و ولع هستید، نمی‌توانید رهبری کنید.

تعمق

آیا رهبر سخاوتمندی هستید؟ آیا دائماً به دنبال راههایی می‌گردید که ارزش دیگران را بالا ببرید؟ آیا برای چیزی مهم‌تر از خودتان پول می‌بخشید؟ وقت خود را صرف چه کسانی می‌کنید؟ آیا زندگی خود را وقف دیگران می‌کنید؟ آیا به کسانی که نمی‌توانند به شما کمک کنند، یا خوبی شما را با خوبی نمی‌توانند پاسخ دهند، کمک می‌کنید؟ نویسنده جان بانیان در تأیید این مطلب می‌گوید: «امروز زندگی نکرده‌اید اگر کاری برای کسی که نمی‌تواند آن را تلافی کند، انجام نداده باشید.» اگر در حیطه‌های کوچکی از زندگی بخشنده نیستید، احتمالاً رهبر سخاوتمندی که باید باشید، نیستید.

عمل

برای بهبود سخاوت در شما، از امور زیر پیروی کنید:

- **چیزی ببخشید.** در نظر بیاورید که اموال شما چه ارزشی برای شما دارند. چیزی را انتخاب کنید که برای شما با ارزش و مهم است. کسی را در نظر بگیرید که برایش اهمیت قائلید و می‌تواند از آن استفاده کند. آن چیز با ارزش را به او ببخشید. و چه بهتر است اگر بتوانید این بخشش را به طور ناشناس انجام دهید.
- **پولتان را به کار بیندازید.** اگر کسی را سراغ دارید که دیدگاهی دارد و می‌تواند کار بزرگی انجام دهد، کاری که اثر مثبتی در زندگی دیگران

داشته باشد. امکاناتی برای او فراهم کنید تا دیدگاه خود را عملی کرده و آن کار را انجام دهد. پولتان را در کاری سرمایه‌گذاری کنید تا برای شما باقیات صالحات باشد.

● کسی را پیدا کنید و تجربیات خود را در اختیار او قرار دهید.
هرگاه به سطح معینی از موفقیت درمقام یک رهبر دست یافتید، ارزشمندترین بخششی که می‌توانید انجام دهید شخص خودتان و تجربیات شما است. کسی را پیدا کنید و آموخته‌ها و تجربیات خود را به او منتقل کنید. سپس وقت و امکانات خود را در اختیار او بگذارید تا رهبر بهتری شود.

یک نمونه

هنگامی که نویسندهٔ محبوب فرانسوی دومینیک لاپیر[1] برای اولین بار به هندوستان سفر کرد تا دربارهٔ کتاب تازه‌اش تحقیق و مطالعه کند، با ظاهری کاملاً آراسته در آنجا ظاهر شد. او سوار بر رولزرویسی بود که تازه با پیش پرداخت کتابش آن را خریده بود. در مدتی که او در هندوستان بود، آنچه برای کتابش به نام شهر خوشبختی و لذت[2] لازم داشت، بررسی و جمع‌آوری کرد. اما چیز دیگری نیز به دست آورد. عشق کمک به فقرا و مردم بدبخت که در آنجا کشف کرد. این کشف زندگی او را برای همیشه عوض کرد. اکنون او وقتش را میان نوشتن و جمع‌آوری اعانه و اهدای پول برای کمک به نیازمندان تقسیم می‌کند. نگرش او را می‌توان در کلمات شاعر فقید هندی، رابیندرانات تاگور[3]، خلاصه کرد. این کلمات در پشت کارت ویزیت لاپیر چاپ شده‌اند: «آنچه بخشیده نشده از دست رفته است.» چیزی که الان دارید از دست می‌دهید همان است که دو دستی به آن چسبیده‌اید؟

1- Dominique Lapierre
2- The City of Joy
3- Rabindranath Tagore

صفت دهم

ابتکار عمل

بدون آن از خانه بیرون نروید

موفقیت ظاهراً با عمل رابطهٔ مستقیم دارد. مردم موفق به حرکت ادامه می‌دهند. آنها اشتباه می‌کنند، اما از حرکت باز نمی‌ایستند.
مدیر هتل، کانراد هیلتون

رضایت خاطر در رأس اموری است که یک رهبر باید از آنها برحذر باشد.
جان سی. ماکسول

فقط یک گام دیگر به پیش

کِمونز ویلسون[1] همواره یک آغازگر بوده است. او در سن ۷ سالگی شروع به کار کرد و از آن هنگام تاکنون دست از کار نکشیده است. او با مجله فروشی، روزنامه فروشی و فروش ذرت بو داده آغاز کرد. در سال ۱۹۳۰ در سن پختگی ۱۷ سالگی، تصمیم گرفت برای نخستین بار یک شغل حقوق بگیری را آزمایش کند و برای یک دلال کتان کار کند. او هفته‌ای ۱۲ دلار حقوق می‌گرفت تا روی تابلوی اعلانات، قیمت‌ها را ثبت کند.

هنگامی که یک شغل کتابداری با حقوق ۳۵ دلار در هفته پیدا شد، فوراً درخواستی نوشت و آن شغل را به دست آورد. ولی وقتی اولین حقوق را گرفت، همان ۱۲ دلار بود. تقاضای اضافه حقوق کرد وموافقت شد. هفتهٔ بعد ۳ دلار دیگر به حقوقش اضافه شده بود. وقتی اعتراض کرد که چرا مثل کتابداران دیگر هفته‌ای ۳۵ دلار نمی‌گیرد، به او پاسخ دادند که شرکت چنین پولی را به یک پسربچهٔ ۱۷ ساله نمی‌دهد. ویلسون انصراف خود را اعلام کرد. این آخرین باری بود که او در مدت بیش از ۷۵ سال، یک شغل حقوق بگیری را می‌پذیرفت.

پس از آن، ویلسون در کسب وکارهای مختلفی کار کرد: متصدی دستگاههای بازی پین بال، توزیع نوشابه و متصدی دستگاههای فروش اتوماتیک اجناس از آن جمله هستند. او توانست آن‌قدر پس‌انداز کند تا برای مادرش یک خانه بسازد. در آن هنگام بود که متوجه شد بساز و بفروشی کار پردرآمدی است. بنابراین در شهر ممفیس وارد کسب و کار ساخت و ساز شد و ثروت کلانی به دست آورد و از افزایش ساخت وساز

1- Kemmons Wilson

در دوران پس از جنگ حداکثر بهره‌برداری را کرد.

ابتکار عمل ویلسون برای او ثروت زیادی را به ارمغان آورد ولی تا سال ۱۹۵۱ اثر قابل توجهی در جهان نداشت. در آن سال ویلسون خانوادهٔ خود را برای تعطیلات به واشینگتن دی سی برد. در آن سفر، او از شرایط تأسف‌آور هتل‌داری در ایالات متحده باخبر شد. از آغاز دههٔ ۱۹۲۰ در سراسر کشور هتل‌های بسیاری احداث شده بود. بعضی از آنها برای خانواده‌های محترم مناسب بودند ولی اکثرآنها به طور ساعتی تختخواب کرایه می‌دادند. مشکل این بود که یک مسافر نمی‌دانست که کدام هتل برای چه نوع آدمی مناسب است.

ویلسون بعدها دربارهٔ این هتل‌ها گفت: «هرگز نمی‌تونستی مطمئن باشی که چه اتفاقی برات رخ میده. بعضی از این هتل‌ها لانهٔ فساد بودند و همهٔ اونا برای بچه‌ها هم پول می‌گرفتند. این مسئله خون اسکاتلندی منو به جوش می‌آورد.» برای مردی مثل ویلسون که ۵ بچه داشت واقعاً هزینه زیادی محسوب می‌شد. هتل‌ها برای هر اتاق شبی ۴ تا ۶ دلار و برای هر بچه ۲ دلار می‌گرفتند. کرایهٔ بچه‌ها صورتحساب او را به سه برابر معمول افزایش می‌داد.

اکثر مردم از این وضعیت اقدام به شکایت می‌کردند ولی بدون پیگیری آن را فراموش می‌کردند. اما ویلسون که همیشه یک آغازگر بود تصمیم گرفت که اقدامی عملی انجام دهد و فکری برای این مشکل کند. او به همسرش گفت: «بریم خونه و هتل‌های زنجیره‌ای خانوادگی بسازیم. هتل‌های خوشنامی که آدم بتونه بهشون اطمینان بکنه.» هدف او ساختن چهارصد هتل بود. همسرش فقط به حرف او خندید.

وقتی ویلسون به مِمفیس برگشت یک نقشه‌کش استخدام کرد تا در طراحی اولین هتل به او کمک کند. او می‌خواست که این هتل تمیز، ساده و طبق انتظارات او باشد. او می‌خواست که این هتل تمام آن چیزهایی را

که او و خانواده‌اش در هتل‌ها از آنها برخوردار نبودند، را داشته باشد، مثل تلویزیون در هر اتاق و استخر. سال بعد او اولین هتل را در حومهٔ شهر ممفیس افتتاح کرد. نام هتل در قسمت جلوی ساختمان بر روی یک تابلوی ۱۶ متری با چراغ نئون مرتباً خاموش و روشن می‌شد. این هتل «هالیدی این»[1] نامیده شد.

ساختن ۴۰۰ هتل بیش از آنچه ویلسون انتظار داشت، طول کشید. تا سال ۱۹۵۹، او یکصد هتل داشت. اما هنگامی که تصمیم گرفت نمایندگی هتل‌ها را به اشخاص دیگر واگذار کند، افتتاح هتل‌های جدید سرعت بیشتری به خود گرفت. تا سال ۱۹۶۴، ۵۰۰ هتل «هالیدی این» ساخته شده بود. در سال ۱۹۶۸، تعداد آنها به یکهزار هتل رسید و تا سال ۱۹۷۲ هنوز در حال رشد بود که ویلسون به علت حملهٔ قلبی خود را از رهبری شرکت کنار کشید.

ویلسون می‌گفت: «وقتی جوان بودم، خیلی آرزومند بودم. من فقط باید کاری می‌کردم که زندگی‌ام بگذرد و هنگامی که پس از حملهٔ قلبی بازنشسته شدم، به خانه رفتم تا نفس راحتی بکشم و این بیش از یک ماه طول نکشید. برای یک مبتکر غیرممکن است که از ایجاد کارهای تازه خودداری کند.

توضیح

در کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری اشاره کردم که رهبران مسئول به دنبال ایجاد رابطه با پیروان خود هستند. اما این تنها حیطه‌ای نیست که رهبران باید در آن ابتکار عمل داشته باشند. آنها باید همواره در جستجوی فرصت‌ها باشند و آماده باشند تا اقدام لازم را انجام دهند.

1- Holiday Inn

چه ویژگی‌هایی رهبران را قادر می‌سازد که خواسته‌هایشان را عملی کنند؟ من حداقل ۴ ویژگی را سراغ دارم.

۱ـ می‌دانند که چه می‌خواهند

پیانیست شوخ‌طبع اسکار لوانت[1] یک بار به شوخی گفت: «همین که تصمیمی می‌گیرم، تمام وجودم را تردید فرا می‌گیرد.» متأسفانه، بیشتر مردم چنین هستند اما هیچ‌کس نمی‌تواند مردد باشد و هم مؤثر. همان طور که ناپلئون هیل[2] می‌گوید: «سرآغاز پیشرفت، خواستن است. اگر می‌خواهید رهبری کارآمد باشید، باید بدانید که چه می‌خواهید. وقتی فرصتی پیش می‌آید تنها راه تشخیص آن، همین است.»

۲ـ خود را مجبور به عمل می‌کنند

ضرب‌المثلی هست که می‌گوید: «خواستن توانستن است.» آغازگران منتظر نمی‌مانند تا دیگران آنها را تحریک کنند. آنها می‌دانند که مسئولیت دارند تا آرامش را بر خود حرام کنند و کاری می‌کنند که این امر بسیار عادی تلقی شود. به همین علت است که شخصی مثل رئیس جمهور تئودور روزولت، که یکی از رهبران مبتکر بزرگ قرن بیستم بود، می‌تواند ادعا کند که: «هیچ چیز عالی و برجسته در سوابق من نیست مگر شاید همین یک چیز: کارهایی را می‌کنم که معتقدم باید انجام شود... و وقتی که تصمیم به انجام کاری می‌گیرم، عمل می‌کنم.»

۳ـ بیشتر از دیگران ریسک می‌کنند

هنگامی که رهبران می‌دانند چه می‌خواهند و می‌توانند خود را وادار

1- Oscar Levant
2- Napoleon Hill

به عمل کنند هنوز یک مشکل دیگر در پیش دارند. این مشکل اشتیاق به ریسک کردن است. آنهایی که علاج واقعه را قبل از وقوع می‌کنند، همیشه ریسک می‌کنند. اما یکی از دلائلی که رهبران خوب اشتیاق دارند که ریسک کنند این است که آنها تشخیص می‌دهند که برای ریسک نکردن باید بهایی بپردازند. رئیس جمهور جان اف.کندی گفته: «در یک برنامه عملی خسارت و ریسک هر دو وجود دارند. اما اینها بسیار کمتر از خسارت و ریسک درازمدت در عدم ریسک با خاطری آسوده است.»

۴ـ اشتباهات بیشتری مرتکب می‌شوند

خبر خوب برای مبتکرین این است که آنها سبب می‌شوند تا امور به جریان بیفتند. خبر بد آن است که اشتباهات زیادی مرتکب می‌شوند. بنیانگذار آی.بی.اِم.توماس جِی.واتسون این مسئله را تشخیص داده بود که گفت: «راه رسیدن به موفقیت، دو برابر کردن نرخ شکست است.»

اگرچه رهبران مبتکر شکست بیشتری را تجربه می‌کنند، اما نمی‌گذارند که شکست سد راه آنان شود. هرچه نیروی بالقوه بیشتر باشد، شانس شکست بیشتر است. سناتور رابرت کندی به طور خلاصه گفت: «فقط آنهایی که جرئت شکست‌های بزرگ را دارند، به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند.» اگر به عنوان یک رهبر می‌خواهید که به اهداف بزرگ دست بیابید، باید مشتاق باشید که آغازگری کنید و خودتان را به خطر بیندازید.

تعمق

آیا یک آغازگر هستید؟ آیا دائماً در جستجوی فرصت‌ها هستید یا منتظر می‌مانید تا آنها به سراغ شما بیایند؟ آیا مایل هستید که اقداماتی را بر مبنای بهترین غرائز خود انجام دهید؟ یا آیا هر چیزی را به طور

پایان‌ناپذیری تجزیه و تحلیل می‌کنید؟ رئیس قبلی شرکت کرایسلر لی ایاکوکا[1] گفته است که: «حتی اگر تصمیم صحیح بسیار دیر گرفته شود، تصمیمی غلط محسوب می‌شود.» آخرین باری که کار چشمگیری را آغاز کرده‌اید، چه وقت بوده است؟ اگر اخیراً آرامش را بر خود حرام نکرده‌اید احتمالاً باید نیروی ابتکار خود را مورد تجدید نظر قرار داده و آن را از سر بگیرید.

عمل

به منظور بهتر شدن نیروی ابتکار در شما، از امور زیر پیروی کنید:

- **نگرش ذهنی خود را تغییر دهید.** اگر فاقد ابتکار عمل هستید، بدانید که سر منشأ آن از دیگران نیست، بلکه از درون خودتان است. مشخص کنید به چه علت موقعی که می‌خواهید اقدامی بکنید، تردید می‌کنید. آیا از ریسک کردن می‌ترسید؟ آیا شکست گذشته شما را دلسرد می‌کند؟ آیا نیروی بالقوه‌ای را که فرصتها ارائه می‌کنند، نمی‌بینید؟ ریشهٔ تردید را در خودتان بیابید و روی آن کار کنید. شما نمی‌توانید بدون آنکه حرکت روبه جلویی را در درون خود آغاز کنید، در خارج از خود آن را انجام دهید.
- **منتظر باشید که فرصتها درب خانهٔ شما را بزنند.** فرصت‌ها هرگز چنین کاری نمی‌کنند. شما باید از خانه خارج شوید و آنها را جستجو کنید. به نعمت‌ها، استعدادها و امکانات خود عمیقاً فکر کنید. این کار میزان نیروی‌های بالقوهٔ شما را به خودشان نشان می‌دهد. اکنون، به مدت یک هفته، هر روز به دنبال فرصتها بگردید. نیازهای خود را در کجا می‌بینید؟ چه کسی به تخصص شما نیاز دارد؟ کدام گروه ناشناخته‌ای از مردم به

1- Lee Iacocca

توانایی شما به شدت نیازمند هستند؟ فرصتها در همه جا وجود دارند.

● **قدم بعدی را بردارید.** دیدن فرصتها یک مطلب و اقدام عملی دربارهٔ آنها مطلبی دیگر است. همان طور که روزی یک نفر با طعنه گفت هر کسی در زیر دوش ایده‌های بزرگ دارد. اما فقط تعدادی معدود از زیر دوش بیرون می‌آیند، خودشان را خشک می‌کنند و اقدامی عملی دربارهٔ آن انجام می‌دهند. یکی از بهترین فرصتها را انتخاب کنید و تا حدامکان روی آن کار کنید. تا همهٔ تلاش خود را برای عملی کردن نکرده‌اید از آن دست نکشید.

یک نمونه

در سال ۱۹۴۷، لِستر واندرمن[1] بدون عذر موجه از شغل تبلیغاتی خود در نیویورک اخراج شد. اما مرد جوان می‌دانست که رئیس آژانس خیلی چیزها می‌تواند یاد بگیرد. صبح روز بعد، واندرمن به دفتر کارش برگشت و همچون گذشته ولی بدون حقوق شروع به کار کرد.

رئیس آژانس به مدت یک ماه هیچ اعتنایی به او نکرد، ولی سرانجام به سراغ او رفت و گفت: «بسیار خوب، تو برنده شدی. من هرگز مردی را ندیده بودم که شغلش را بیشتر از پول دوست داشته باشد.»

واندرمن تا آنجایی ادامه داد که یکی از موفق‌ترین مردان تبلیغاتی قرن شد. او به عنوان بنیانگذار بازاریابی مستقیم شناخته می‌شود. برای اینکه فردا نیروی بالقوهٔ خود را به مرحلهٔ عمل درآورید امروز باید قدم شجاعانه‌ای بردارید.

1- Lester Wunderman

صفت یازدهم

☙ گوش دادن ❧

برای ارتباط با دلهای آنان، از گوشهایتان استفاده کنید

گوش یک رهبر باید از طنین صدای مردم به صدا دربیاید.
وود رُو ویلسون، رئیس جمهور اسبق آمریکا

یک رهبر خوب مردم را تشویق می‌کند تا آنچه راکه او باید بداند، به او بگویند، نه آنچه راکه او دوست دارد از مردم بشنود. **جان سی. ماکسول**

آن خانم بیش از آنچه حرف می‌زند، گوش می‌کند

چه کسی را در فهرست با نفوذترین افراد در ایالات متحده قرار می‌دهید؟ بدون شک نام رئیس جمهوری‌های آمریکا فهرست شما را تشکیل می‌دهد. همین طور آلن گرین اسپن یا مایکل جُردن ممکن است در فهرست شما باشد، چرا که مایکل جُردن شناخته‌شده‌ترین چهره در کرهٔ زمین است. می‌توانید استدلال کنید که بیل گیتز جزء با نفوذترین افراد باشد. کمی صبر داشته باشید و به افراد فهرست خود فکر کنید. اکنون از شما می‌خواهم نامی را به فهرست خود اضافه کنید که اصلاً فکرش را هم نکرده‌اید، خانم اُپراوین فری[1].

در سال ۱۹۸۵، وین‌فری عملاً نام شناخته‌شده‌ای نبود. او در برنامه استیون اسپیلبرگ به نام «رنگ بنفش» ظاهر شد و مجری یک برنامهٔ محلی گفتگوی تلویزیونی بوده. موفقیت او را می‌توان به توانایی او در حرف زدن نسبت داد. وین‌فری توضیح می‌دهد: «برقراری ارتباط با مردم همواره یک نوع ارزش در خودم پرورش می‌داد.» و بسیار زود هنگام به خاطر این توانایی تحسین شد. او اضافه می‌کند که: «دو سالگی‌ام را به خاطر می‌آورم که در کلیسا صحبت می‌کردم و می‌شنیدم که مردم می‌گفتند: «الحق که این بچه خوب حرف می‌زنه. بچهٔ شیرین زبونیه!»

اما وین‌فری بیش از اندازه گوش می‌کرد. درحقیقت توانایی گوش کردن ویژگی اصلی زندگی او بود. او فراگیر قهاری بود، و توانایی گوش کردن او از آنجا آغاز شد که جان کلام نویسندگان را می‌فهمید. او قصه ما و زندگینامه‌ها را با حرص و ولع می‌خواند و می‌آموخت که دیگران چگونه احساس و فکر می‌کنند، و در عین حال خودش را هم می‌شناخت.

1- Oprah Winfrey

گرایش به گوش کردن در تمامی جنبه‌های حرفه‌اش بهترین خدمت را به او کرده است و کاربرد آن در برنامه تلویزیونی‌اش کاملاً واضح است. او دائماً در حال گفت و شنود است تا موضوع‌های مناسبی پیدا کرده و به روی آنتن بفرستد. هنگامی که چهره‌های سرشناس، نویسندگان و یا متخصصان را به برنامه‌اش می‌آورد، از صمیم دل به آنان گوش فرا می‌دهد تا ببیند برای گفتن چه دارند. خواننده سرشناس مدونا دربارهٔ او گفت: «مدت زیادی است که مشهور است ولی با این وجود رابطهٔ نزدیک شگفت‌انگیزی با مردم دارد. نمی‌دانم چگونه این کار را انجام می‌دهد.» وین فری با گوش کردن این کار را انجام می‌دهد.

توانایی اُپرا وین‌فری در گوش کردن موفقیت چشمگیر و نفوذی باورنکردنی را برای او به ارمغان آورده است. او گرانقیمت‌ترین مجری در سراسر جهان است و ثروتی بالغ بر نیم میلیارد دلار دارد. هر هفته، تنها در ایالات متحده، ۳۳ میلیون بیننده برنامه او را تماشا می‌کنند. علی‌رغم موفقیت برنامه‌اش، اخیراً تصمیم گرفت که آن را قطع کند. اما به جای این کار تصمیم گرفت که آن را دوباره‌سازی کند. چگونه پی‌برد که چه تغییراتی باید داده شود؟ از همکاران خود نظرخواهی کرد.

وین‌فری به همکارانش گفت: «لزومی ندارد که این مورد را کار تصور کنیم. ایجاد تغییرات در این برنامه مثل ایجاد تغییرات در زندگی‌ماست. این کار می‌تواند جالب باشد. پس بیایید نهایت تلاش خود را به‌کار بندیم. برای اینکه برنامه جالب‌تر شود، چه می‌توانیم بکنیم؟»

دربارهٔ یکی از پیشنهادهای همکاران او تردیدهای بسیاری وجود داشت ولی او آن‌قدر شعور داشت که به آن گوش دهد و آن را به طور آزمایشی به اجرا درآورد. پیشنهاد آنها تشکیل یک باشگاه کتاب بود. همان طور که احتمالاً می‌دانید، موفقیت این پیشنهاد در عمل بسیار چشمگیر و استثنایی بوده است. هزاران هزار از مردم با مطالعه در حال

رشد و یادگیری هستند و بعضی‌ها برای اولین بار است که مطالعه می‌کنند. وین‌فری از خوشحالی در پوست نمی‌گنجد. هدف او در زندگی افزودن ارزش به مردم است و او موفق است چون گوش می‌دهد.

توضیح

در کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، اشاره کردم که رهبران قبل از درخواست کمک از مردم دلبری می‌کنند. این (اصل رابطه است) ولی قبل از آنکه یک رهبر دلبری کند، باید بداند که درون آن دل چه می‌گذرد. او با گوش دادن از درون دلها آگاه می‌شود.

عدم تمایل به گوش دادن در میان رهبران ضعیف بسیار رایج است. بنیانگذار مدیریت آمریکایی، پیتر دراکر، معتقد است که ۶۰ درصد تمام مشکلات رهبری از ارتباط غلط سرچشمه می‌گیرد. من اضافه می‌کنم که اکثریت قریب به اتفاق مشکلات ارتباطی از گوش دادن ضعیف نشئت می‌گیرند.

نظرات بسیاری برای جلب توجه شما اظهار می‌شود. همان طور که فکر می‌کنید چگونه فرصت گوش دادن خود را بگذرانید، به خاطر داشته باشید که در گوش کردن دو هدف مورد نظر است: با مردم ارتباط برقرار کنید و آگاهی به دست بیاورید. به همین دلیل، باید گوشهایتان را برای شنیدن نظرات مردم کاملاً باز کنید:

۱ـ پیروان شما

رهبران خوب، آنهایی که مردم می‌خواهند از آنها پیروی کنند، در هنگام تعامل با پیروان خود، هدفی بالاتر از ادارهٔ یک کسب و کار دارند. آنها از فرصت استفاده می‌کنند تا به هر یک از مخاطبین این احساس را

منتقل کنند که شخصیت انسانی دارند. فیلیپ استان هوپ[1]، حاکم چستر فیلد[2]، معتقد بود که: «اکثر مردم ترجیح می‌دهند که به حرفهایشان گوش فرادهید تا آنکه خواسته‌هایشان را عملی کنید.» اگر عادت دارید تا فقط به نکات مهم گوینده توجه کنید و به شخصی که آن را بیان می‌کند بی‌توجه هستید کانون توجه خود را تغییر دهید و واقعاً گوش کنید.

۲ـ مشتریان شما

یک ضرب‌المثل قبیله چروکی می‌گوید: «به نجواها گوش فرادهید تا مجبور نشوید که فریادها را بشنوید.» رهبرانی که آن‌قدر غرق در عقاید خود هستند که نگرانیها، شکایت‌ها و پیشنهادهای مشتریان خود را نمی‌شنوند، مرا به تعجب وادار می‌کنند. بیل گیتز، رئیس ارشد شرکت میکروسافت در کتاب خود به نام کسب و کار با سرعت تفکر[3] می‌گوید: «مشتریان ناراضی همواره یک گرفتاری محسوب می‌شوند. از طرفی، آنها همیشه بهترین فرصت شما هستند.» رهبران خوب تماس با زیردستان خود را همیشه در اولویت قرار می‌دهند.

۳ـ رقیبان شما

سام مارک ویچ[4] اعلام کرد که: «اگر با من هم‌عقیده نیستید به این معنی است که به من گوش نمی‌دهید.» هر چند بدون شک او شوخی می‌کرد، ولی حقیقت دردناک این است که هنگامی که یک رهبر، سازمان دیگری را به چشم رقیب می‌نگرد، توجهش را به ابراز عقیدهٔ خود یا پیش بردن هدف خود معطوف می‌دارد و فراموش می‌کند که از آنچه گروه مقابل

1- Philip Stanhop 2- Earl of Chesterfield

3- Business @ the Speed of Thought

4- Sam Markewich

انجام می‌دهد، چیزی بیاموزد. لَری کینگ[1] می‌گوید: «هر روز صبح به خودم یادآوری می‌کنم که آنچه امروز می‌گویم هیچ چیز به من نخواهد آموخت. بنابراین اگر قرار است چیزی بیاموزم، باید از راه گوش باشد.» به عنوان یک رهبر لازم نیست اعمال خود را بر مبنای آنچه دیگری انجام می‌دهد، استوار کنید، اما با این وجود باید به حرف دیگران گوش کنید و یاد بگیرید که برای پیشرفت خود چه می‌توانید بکنید.

۴ـ مشاورین شما

هیچ رهبری آن‌قدر پیشرفته یا با تجربه نیست که قادر باشد بدون مشورت به کار خود ادامه دهد. من شخصاً از رهبران با تجربه‌تر از خودم بسیار چیزها آموخته‌ام، رهبرانی چون، مالوین ماکسول (پدرم)، اِلمرِتانز، جک هیِ فورد، فِرد اسمیت و جِی اسوالد سندِرز. اگر تا به حال مشاوری نداشته‌اید، میان مردم بروید و یک مشاور انتخاب کنید، اگر نمی‌توانید کسی را بیابید که شخصاً به شما کمک کند، مشاوره را با خواندن کتاب انجام دهید، همان کاری که من کردم. مسئله اصلی این است که روند مشاوره در جریان باشد.

تعمق

آیا شنوندهٔ خوبی هستید؟ وقتی که رهبری را شروع کردم، من شخصاً شنوندهٔ خوبی نبودم. بیش از اندازه گرفتار کارهای خود و جریان امور بودم. اما به محض اینکه کمی آرام گرفتم و به آنچه در پیرامونم می‌گذشت، توجه بیشتری کردم، فعالیتهای من تمرکز بیشتری گرفته و موفقیت بیشتری به دست آوردم.

1- Larry King

آخرین باری که به معنای واقعی به مردم و آنچه برای گفتن دارند، توجه کردید، چه موقع بوده است؟ کمی بیشتر به حقایق دقت کنید. نه فقط به کلمات گوش دهید، بلکه به احساسات، معانی و حقایق پشت پرده نیز گوش کنید.

عمل

برای بهتر گوش کردن، از امور زیر پیروی کنید:

• **برنامهٔ خود را تغییر دهید.** آیا وقتی را برای گوش کردن به پیروان، مشتریان، رقیبان و مشاورین خود صرف می‌کنید؟ اگر هر چهار گروه مذکور را در برنامه کاری خود نگنجانده‌اید، احتمالاً توجه کافی به آنها نمی‌کنید. برنامه‌ای برای هر گروه به طور روزانه، هفتگی یا ماهیانه در نظر بگیرید.

• **مردم را با در نظر گرفتن علایقشان ملاقات کنید.** کلید شنوندهٔ خوب بودن، پیدا کردن وجه اشتراک با مردم است. دفعهٔ بعد که با کارمندی و یا یک مشتری دیدار می‌کنید، خود را موظف کنید که چهار یا پنج سؤال دربارهٔ شخصیت انسانی او بپرسید. سعی کنید بفهمید که او کیست، و به دنبال یافتن وجه اشتراک بین خودتان باشید تا ارتباط با او برقرار کنید.

• **به مفاهیم پنهان در پشت کلمات گوش فرادهید.** در عین حال که با مردم در تعامل هستید، مسلماً دلتان می‌خواهد که به محتوای حقیقی این مکالمه توجه کنید، اما محتوای احساسی را نادیده نگیرید. گاهی مواقع اگر به ورای کلمات نیز توجه کنید، بهتر می‌توانید از آنچه در پیرامون شما می‌گذرد، باخبر شوید. در روزها و هفته‌های آینده وقتتان را صرف این کنید که با تمام وجود به سخنان کسی گوش کنید.

یک نمونه

رئیس جمهور تئودور روزولت مرد عمل بود، اما شنوندهٔ خوبی نیز بود، و همین ویژگی را در سایر مردم نیز دوست داشت. روزی در یک میهمانی جشن و سرور، از تعارفات رسمی و خسته‌کننده‌ای که مردم در پاسخ اظهارات او می‌دادند، حوصله‌اش سر رفت. بنابراین در عین حال که با تبسم با مردم سلام و علیک می‌کرد، این جمله را به زبان می‌آورد: «من امروز صبح مادربزرگم را به قتل رساندم.» اگر میهمانان چنان از ملاقات با او هیجان زده بودند که اصلاً متوجه جملهٔ رئیس جمهور نبودند اما یکی از دیپلمات‌ها متوجه شد به محض شنیدن جملهٔ رئیس جمهور، خم شد و در گوشش گفت: «مطمئن هستم که خودش شما را مجبور به این کار کرد!!» تنها راه پی‌بردن به این موضوع که چه چیزهایی را دارید از دست می‌دهید، این است که به دقت گوش کنید.

صفت دوازدهم

☙ دلبستگی ❧

زندگی را قبول کنید و آن را دوست داشته باشید

هرگاه رهبری با شور و دلبستگی دست طلب و یاری خواهی به سوی مردم دراز کند پاسخی باشور دلبستگی دریافت خواهد کرد. **جان سی. ماکسول**

هر کسی می‌تواند تفننی کار کند ولی به محض اینکه به آن تعهد مورد نیاز رسیدید، تحول خاصی در خون شما بوجود می‌آید که دیگر مشکل است کسی جلودار شما باشد.

بیل کازبی، کمدین

او نهاد ناآرامی دارد

در کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، داستان (پیتزای پاپا جان) را تعریف کردم و اینکه چگونه آن شرکت، که در سال ۱۹۸۵ توسط جان اشناتر[1] بنیان گذاشته شد، در هفت سال اول تأسیس از یک فروشگاه به ۴۶ افزایش یافت و سپس در هفت سال دوم از ۴۶ به ۱۶۰۰ رسید. موفقیت خارق‌العاده‌ای که این شرکت در نیمهٔ دوم تأسیس خود به دست آورد، طبق قانون رشد انفجاری بود که می‌گوید: «برای افزایش رشد، پیروان را رهبری کنید - برای چندین برابر کردن آن رهبران را رهبری کنید.» اما کلید موفقیت پاپاجان در نیمهٔ اول تأسیس آن چه بود؟

پاسخ آن دلبستگی است. جان اشناتر نه تنها پیتزای پاپا جان را می‌خورد، بلکه با آن نفس می‌کشد، می‌خوابد و زندگی می‌کند. پاپا جان همّ و غم اوست. مایکل اسپایسر[2] یک تحلیل‌گر بازار است دربارهٔ او در مجلهٔ «موفقیت» می‌گوید: «پیتزا زندگی اشناتر است و او آن را بسیار جدی تلقی می‌کند.»

فلسفهٔ اشناتر ساده و روشن است. او نصیحت می‌کند: «روی هر کاری که خوب انجام می‌دهید حواستان را خوب جمع کنید و آن کار را بهتر از هر کس دیگری انجام دهید.» کاری که او خوب انجام می‌دهد، هدایت پرسرعت‌ترین کسب و کار روبه رشد جهان در نوع خود است. او آن‌قدر از کارش لذت می‌برد که همیشه و در هر شرایطی درخدمت کسب و کار خود است.

اخیراً برای سرکشی به یکی از نمایندگی‌ها که متعلق به همسرش می‌باشد و در مرکز شهر لوئی‌ویل قرار دارد، رفت و متوجه شد که به طرز

1- John Schnatter
2- Michael speiser

بی‌سابقه‌ای سفارش غذا جمع شده و مردم معطل‌اند او چه کار کرد؟ فوراً دست به کار شد و به مدت یک ساعت و نیم کمک کرده و پیتزا آماده کرد. این کاری است که او از آن لذت می‌برد. از فروشگاه‌ها چهار تا پنج بار در هفته بازدید می‌کند که اغلب سرزده و بی‌خبر صورت می‌گیرد. تنها به این علت که اطمینان حاصل کند که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود.

اشناتر گفته است که: «وقتی در سن ۲۲ سالگی درباره رؤیاهایم راجع به کار پیتزا صحبت می‌کردم، مردم فکر می‌کردند که دیوانه هستم. هنگامی که به دوستانم می‌گفتم که در هر ماه ۵یا۶ فروشگاه افتتاح خواهم کرد. فروشندگان، بانکداران و حتی تعدادی از دوستانم فقط به من می‌خندیدند.» اکنون او مرتباً تعداد تعجب‌آور ۳۰ فروشگاه در ماه را افتتاح می‌کند. یک فروشگاه جدید در هر روز از سال.

او می‌خواهد تعداد فروشگاه‌ها را افزایش دهد. یک نمایندگی در مکزیک افتتاح کرده و برنامه‌ای در دست دارد تا آن را به ونزوئلا، پورتوریکو و بقیهٔ بازارهای خارجی گسترش دهد. او می‌خواهد تا زمانی که بزرگترین مجموعه زنجیره‌ای پیتزا فروشی در سراسر جهان را ایجاد نکرده دست از کار نکشد. او فقط این کار را به این دلیل انجام می‌دهد که به کارش عشق می‌ورزد و هرچه در توان دارد، به کار می‌گیرد.

توضیح

متخصصان وقت بسیاری صرف می‌کنند تا عامل موفقیت افراد را کشف کنند. آنها اغلب صلاحیت، هوش، تحصیلات و عوامل دیگر را در نظر می‌گیرند. اما بیش از هر چیز دیگری، دلبستگی عامل موفقیت است. دیوید سارنوف، رئیس شرکت آر.سی.اِی می‌گوید: «تا شخصی عاشق کارش نباشد، موفق نمی‌شود.»

اگر زندگی رهبران کارآمد را از نظر بگذرانید، متوجه می‌شوید که آنها

در قالب‌های معمولی و پیش‌پا افتاده نمی‌گنجند. مثلاً بیش از ۵۰ درصد مدیران ارشد فهرست پانصد شرکت که مجله «فورچون» هر ساله معرفی می‌کند در تحصیلات دانشگاهی نمره‌های ۱۰ و ۱۱ می‌گرفته‌اند. تقریباً نام ۷۵ درصد رؤسای آمریکایی شرکت‌ها در درسهای دبیرستانی در انتهای فهرست کلاسهایشان بوده است. بیش از ۵۰ درصد همهٔ کارآفرینان میلیونر هرگز نتوانسته‌اند از دانشگاه فارغ‌التحصیل شوند. چه چیزی سبب می‌شود تا آنهایی که احتمالاً افراد معمولی به نظر می‌رسند به اهداف بزرگ دست پیدا کنند؟ پاسخ آن دلبستگی است. هیچ چیز نمی‌تواند در زندگی یک رهبر جایگزین دلبستگی شود.

در رابطه با دلبستگی، به این چهار حقیقت نظری بیندازید و فکر کنید که آنها برای شما به عنوان یک رهبر چه کار مفیدی می‌توانند انجام دهند:

۱ـ دلبستگی، اولین گام برای موفقیت است

خواستهٔ شما، سرنوشت شما را تعیین می‌کند. دربارهٔ رهبران بزرگ فکر کنید آنگاه می‌بینید که دلبستگی آنها شما را به تعجب وا می‌دارد: گاندی، برای حقوق انسانی، وینستون چرچیل برای آزادی، مارتین لوترلینگ برای مساوات و بیل گیتز برای فنّاوری.

کسی که فراتر از حد معمول زندگی می‌کند، خواستهٔ بزرگی دارد. این مطلب در هر زمینه‌ای صدق می‌کند که خواستهٔ ضعیف نتایج ضعیف به دنبال دارد. همانگونه که آتش کوچک، گرمای کمی دارد. هر چه آتش شما بیشتر باشد، خواسته و نیروی بالقوهٔ شما بزرگتر است.

۲ـ دلبستگی ارادهٔ شما را تقویت می‌کند

می‌گویند مرد جوان بی‌شور و هیجانی نزد سقراط آمد و به طور سرسری گفت: «ای سقراط بزرگ برای کسب معرفت نزد تو آمده‌ام.»

سقراط مرد جوان راکنار ساحل دریا برد و هر دو به آب زدند. سقراط سر جوان رابه مدت ۳۰ ثانیه زیر آب فرو کرد. وقتی سر او را رها کرد تا بیرون از آب آمده و نفسی بکشد، از او خواست تا خواسته‌اش را تکرار کند.

مرد جوان بریده بریده گفت: «معرفت، ای... بزرگ.» سقراط مجدداً سر او را زیرآب کرد و این بارکمی بیشتر سر او را زیرآب نگهداشت. پس از چندین بار تکرار، سقراط از او پرسید: «چی می‌خوای؟» مرد جوان نفس نفس‌زنان گفت: «هوا... من هوا می‌خوام.»

سقراط گفت: «خوبه. حالا هر وقت معرفت رو به اندازهٔ هوا خواستی، اونو به دست می‌آری.»

هیچ چیز نمی‌تواند جای دلبستگی را بگیرد. دلبستگی عامل محرک اراده است. هر چیزی را به شدت طلب کنید، ارادهٔ به دست آوردن آن را نیز پیدا خواهید کرد. تنها راه به دست آوردن چنین خواسته‌ای، پرورش دلبستگی در وجودتان است.

۳ـ دلبستگی شما را عوض می‌کند

اگر شما در عوض پیروی از استنباط‌های دیگران، از دلبستگی خود پیروی کنید، ناخودآگاه مشخص متعهدتر و سازنده‌تری خواهید شد و این توانایی، قدرت تأثیرگذاری شما را روی دیگران افزایش می‌دهد. سرانجام، دلبستگی شما بانفوذتر از شخصیت شما خواهد شد.

۴ـ دلبستگی، غیر ممکن‌ها را ممکن می‌سازد

انسانها به گونه‌ای ساخته شده‌اند که هرگاه هر چیزی روح آنها را به آتش بکشد، غیرممکن‌ها ناپدید می‌شوند. وجود آتش در دل هر چیزی را در زندگی ارتقا می‌دهد. به همین علت رهبران پرشور و حرارت بسیار

اثرگذار هستند. یک رهبر با دلبستگی شدید و تعداد کمی مهارت همواره از یک رهبر با مهارت‌های بزرگ ولی بدون دلبستگی پیشی می‌جوید.

تعمق

علیرغم قدرت دلبستگی، بسیاری در فرهنگ ما آمریکاییها ظاهر معتقدند که دلبستگی چیزی است که باید به آن به دیدهٔ تردید نگاه کرد. جامعه‌شناس تونی کام پولو[1] گفته است: «ما آمریکاییها در مرحلهٔ خاصی از روحیات ملی گرفتار شده‌ایم؛ در این مرحله نه تنها ماده‌گرا نیستیم، بلکه از آن هم بدتر هستیم. ما از لحاظ احساسات و عواطف در حال مرگ هستیم. ما آوازخواندن، رقصیدن و حتی گناه‌کردن را هم با اشتیاق زیاد انجام نمی‌دهیم.»

آیا دلبستگی یکی از خصوصیات زندگی شماست؟ آیا صبح که از خواب برمی‌خیزید، دربارهٔ روزی که در پیش دارید، احساس شور و اشتیاق می‌کنید؟ آیا اولین روز هفته روز مورد علاقهٔ شماست، یا اینکه از این تعطیلات آخر هفته تا تعطیلات آخر هفته دیگر به گونه‌ای زندگی می‌کنید که گویی در خواب راه می‌روید و کارهای معمولی روزانه خود را انجام می‌دهید؟ از آخرین باری که یک فکر چنان شما را به هیجان آورده که نتوانسته‌اید به خواب بروید، چند وقت می‌گذرد؟

اگر دلبستگی یکی از خصوصیات زندگی شما نباشد، به عنوان یک رهبر به دردسر می‌افتید. حقیقت این است که هرگز نمی‌توانید کاری را رهبری کنید که برای آن با شور و هیجان اهمیت قائل نیستند. شما نمی‌توانید شوری را در سازمان خود خلق کنید اگر سرمنشأ آن در وجود خودتان نباشد.

1- Tony Campolo

عمل

برای افزایش دلبستگی، از امور زیر پیروی کنید:

● **حرارت احساسات خود را اندازه بگیرید.** دربارهٔ کار و زندگی خود تا چه اندازه پرشور و حرارت هستید؟ آیا از ظاهر شما پیداست؟ یک ارزشیابی صادقانه انجام دهید و از چندین همکار و از همسر خود دربارهٔ میزان شور و حرارت خود سؤال کنید. اگر معتقد نباشید که دلبستگی در زندگی شما اثرگذار است، شخص پرشور و حرارتی نخواهید شد.

● **به اولین چیز مورد علاقهٔ خود رجوع کنید.** بسیاری اجازه می‌دهند که زندگی و مقتضیات آن، آنان را از جادهٔ اصلی منحرف کنند. به آن هنگامی فکر کنید که تازه می‌خواستید شغل خود را شروع کنید، یا حتی به عقب‌تر برگردید، هنگامی که یک بچه بودید، چه چیزی واقعاً باعث ایجاد حرکت در شما شد؟ برای چه کاری می‌توانستید ساعت‌های بی‌شماری را صرف کنید؟ سعی کنید که اشتیاق خود را مجدداً در خود زنده کنید. سپس زندگی و شغل خود را با معیار آن چیزهایی که در سال‌های دور دست داشتید، ارزشیابی کنید.

● **با آنانی که دلبستگی دارند، معاشرت کنید.** شاید احمقانه به نظر برسد ولی واقعاً «کبوتر با کبوتر، باز با باز» حرف درستی است. اگر آتش دلبستگی خود را از دست داده‌اید، با آنانی که می‌توانند این آتش را دوباره روشن کنند، همنشینی کنید. دلبستگی قابل سرایت به غیر است. کمی از وقت خود را برنامه‌ریزی کنید تا با آنانی که می‌توانند روی شما تأثیر بگذارند، معاشرت کنید.

یک نمونه

در سال ۱۹۱۶ که ژنرال بیلی میچل[1] یک افسر کارآزمودهٔ نیروی زمینی بود، مامور به خدمت در یک بخش هوایی شد. همانجا بود که او آموزش خلبانی دید، و همین دلبستگی زندگی او شد. اگرچه هواپیما نقش عمده‌ای در جنگ جهانی اول نداشت، اما او نیروی بالقوهٔ نظامی نیروی هوایی را به چشم می‌دید. پس از جنگ، او مبارزه‌ای را آغاز کرد که ارتش را متقاعد کند تا یک نیروی هوایی تأسیس کند. او پشت سرهم دلیل می‌آورد که هواپیماها قادر به انجام چه کارهای مهمی هستند، ولی همواره با مقاومت شدیدی روبرو می‌شد. در حالی که خسته و درمانده شده بود، ارتش را مجبور کرد که در سال ۱۹۲۵ او را تحویل دادگاه نظامی بدهد. یک سال بعد او استعفا کرد. اما پس از جنگ جهانی دوم او تبرئه شد، و پس از مرگش به او مدال افتخار دادند. او حاضر بود برای انجام کاری که ایمان به درستی آن داشت، هر بهایی را بپردازد. شما چطور؟

1- Billy Mitchell

صفت سیزدهم

نگرش مثبت

اگر اعتقاد دارید که می‌توانید، قطعاً می‌توانید (خواستن، توانستن است)

بزرگترین کشف نسل من این است که انسانها می‌توانند با تغییر در نگرش ذهنی خود، زندگی خود را تغییر دهند. **ویلیام جیمز. روان‌شناس**

مرد موفق کسی است که می‌تواند با آجرهایی که دیگران به سمت او پرتاب می‌کنند، زیربنای محکمی بسازد.

دیوید برینکلی، خبرنگار تلویزیون

فراتر از عرق ریختن و الهام

مجله «لایف» او را مرد شماره یک هزاره نامید. تعداد اختراع‌های او اعجاب‌آور است. ۱,۰۹۳. او بیش از هر شخص دیگری در جهان حق ثبت اختراع دارد، حداقل یک حق ثبت اختراع در هر سال و به مدت ۶۵ سال پی در پی به او اهدا شد. او همچنین آزمایشگاه تحقیقاتی مدرن را برای اولین بار در جهان به وجود آورد. نام او توماس ادیسون بود.

بسیاری توانایی ادیسون را به نبوغ خلّاق او نسبت می‌دهند. او خودش آن را به کار سخت نسبت می‌داد. ادیسون گفته: «نبوغ یعنی ۹۹ درصد عرق ریختن و زحمت کشیدن و ۱ درصد الهام». من معتقدم که یک عامل سومی نیز در موفقیت او نقش داشت و آن نگرش مثبت او بود.

ادیسون آدم خوشبینی بود و بهترین‌ها را در هر چیزی می‌دید. او یک بار گفت: «اگر ما همهٔ کارهایی را که قادر به انجام آنها هستیم، انجام می‌دادیم، به معنی واقعی کلمه خودمان را شگفت‌زده می‌کردیم.» وقتی مجبور شد که ده هزار مرتبه آزمایش کند تا مواد مناسب را برای لامپ الکتریکی پیدا کند، او این آزمایش‌ها را شکست محسوب نکرد. با هر تلاشی، اطلاعاتی درباره آنچه که جواب نمی‌داد، به دست می‌آورد و به راه‌حل مناسب نزدیک‌تر می‌شد. هرگز تردید نداشت که یک راه‌حل مناسب را سرانجام خواهد یافت. اعتقاد او را از این جمله می‌توان دریافت: «اکثر شکست‌های زندگی را افرادی به وجود آورده‌اند که نمی‌دانستند در آن لحظه‌ای که دست از تلاش می‌کشند چقدر به موفقیت نزدیک شده‌اند.»

احتمالاً مشهورترین نمایش نگرش مثبت ادیسون را می‌توان در مواجعهٔ او با واقعهٔ تأسف‌باری دید که در ۶۷ سالگی او به وقوع پیوست. آزمایشگاهی که او در وِست اُرنج در نیوجرسی ساخته بود، در سطح

جهان مشهور بود. او مجتمع ۱۴ ساختمانی خود را کارخانهٔ اختراع می‌نامید. ساختمان اصلی این مجتمع بسیار بزرگ بود. از لحاظ اندازه، بیش از سه برابر یک زمین فوتبال بود. از آن پایگاه، اختراعات گوناگون به ذهن او و کارکنانش می‌رسید، همانجا نمونه‌سازی می‌کردند، محصولات مرا تولید می‌کردند، و برای مشتریان ارسال می‌نمودند. این آزمایشگاه تبدیل به الگویی برای تولید و تحقیقات نوین شده بود.

ادیسون این آزمایشگاه را خیلی دوست داشت. تا حد امکان، هر دقیقه از عمرش را در آنجا سپری می‌کرد. حتی اغلب همانجا روی یکی از میزهای آزمایشگاه می‌خوابید. اما در یکی از روزهای ماه دسامبر سال ۱۹۱۴، آزمایشگاه مورد علاقه‌اش طعمهٔ حریق شد. همان طور که در بیرون از آزمایشگاه ایستاده بود و شعله‌های آتش را تماشا می‌کرد، معروف است که گفته بود: «بچه‌ها، مادرتون رو خبر کنین، او دیگه هیچ‌وقت همچین آتشی رو نخواهد دید.»

هر کس دیگری به جای ادیسون بود، از پا در آمده بود، اما او چنین آدمی نبود. بعد از این حادثهٔ تأسف‌بار گفت: «من شصت و هفت سالمه، اما اونقدر پیر نیستم که نتونم همه چیز رو از نو شروع کنم. من از این چیزها خیلی دیدم.» او آزمایشگاه را بازسازی کرد و مدت ۱۷ سال دیگر در آن کار کرد. ادیسون می‌گفت: «من فکرهای زیاد ولی فرصت کمی دارم. فقط انتظار دارم که یکصد سال عمر کنم.» او در سن ۸۴ سالگی بدرود حیات گفت.

توضیح

در صورتی که ادیسون چنین آدم مثبتی نبود، چنان موفقیتی را به عنوان یک مخترع به دست نمی‌آورد. اگر نگاهی به زندگی آنانی که در هر حرفه‌ای موفقیت طولانی به دست آورده‌اند، بیندازید، متوجه می‌شوید

که آنان تقریباً همیشه در زندگی بینش مثبت داشته‌اند.

اگر مشتاق هستید که رهبری کارآمد باشید، داشتن نگرش مثبت یک ضرورت است. نه تنها سطح رضایت خاطر شما را به عنوان یک انسان مشخص می‌کند، بلکه روی آنانی که با شما در تعامل هستند، نیز تأثیر می‌گذارد. به منظور آگاهی بیشتر از معنی مثبت بودن، روی این موارد فکر کنید:

۱ـ نگرش شما یک انتخاب است

یک شخص معمولی منتظر است که کسی او را تحریک کند. او می‌داند که مقتضیات زمان تعیین کننده طرز تفکر او می‌باشد. اما کدام الویت دارند، نگرش یا مقتضیات زمان؟ این واقعاً از نوع همان پرسش قدیمی است که: «مرغ اول آمد یا تخم‌مرغ؟» مهم نیست که دیروز چه اتفاقی برای شما رخ داده نگرش امروز شما، انتخاب شماست.

روان‌شناس ویکتور فرانکل[1] معتقد بود که: «آخرین تکه از آزادی انسانی ما، انتخاب نگرش خود در یک شرایط خاص است.» او از حقیقت این جمله آگاه بود. فرانکل از رندان اردوگاه مرگ نازیها و آزمایش سخت و جان‌فرسای آن جان سلامت به در برده بود، ولی هرگز اجازه نداد که نگرش او نابود شود. اگر او توانست این نگرش را به خوبی حفظ کند، شما هم می‌توانید.

۲ـ نگرش شما، تعیین کننده اعمال شما است

دنیس ویت لی[2] متخصص زندگی خانوادگی است به همین موضوع پرداخته و می‌گوید: «امتیاز یک برنده در هوشمندی مادرزادی، ضریب

1- Victor Frankl

2- Denis Waitley

هوشی بالا یا در استعداد او نیست. امتیاز یک برنده به استعداد او بستگی نداشته و تماماً در نگرش او نهفته است. نگرش معیار موفقیت است.» نگرش شما بسیار حیاتی است چراکه چگونگی عملکرد شما را مشخص می‌کند.

۳ـ پیروان شما آیینه تمام‌نمای نگرش شما هستند

آنانی که نگرش ضعیفی را از خود به نمایش می‌گذارند و با این وجود انتظار دارند که پیروان آنان خوشبین باشند همواره مرا به تعجب وامی‌دارند. مغناطیس حقیقتاً درست است: «نوع مردمی را که جذب می‌کنید، نشان‌دهنده آن است که شما چگونه آدمی هستید». اگر به زندگی ادیسون نگاهی بیندازید، متوجه می‌شوید که اشتیاق و نگرش مثبت نه تنها عامل محرک او بوده بلکه آنها را به اطرافیان خود نیز القا کرده که آن‌قدر تلاش کردند تاموفق شدند. او عمداً اصرار داشت که ویژگی اشتیاق را به دیگران منتقل کند. او یک بار گفت: «اگر اشتیاق تنها چیزی باشد که برای فرزندانمان باقی بگذرایم، برای آنها ارثیه‌ای بی‌اندازه با ارزش به جا گذاشته‌ایم».

۴ـ حفظ یک نگرش خوب آسانتر از دوباره بدست آوردن آن است

یوجین اچ. پیترسون[1] درکتابش به نام «زمین و قربانگاه» نوشته: «ترحم یکی از شریف‌ترین احساساتی است که در انسانها وجود دارد؛ اما ترحم به خود احتمالاً خفت‌بارترین آنهاست، ترحم به خود ضعف و بیماری عاطفی فلج‌کننده‌ای است که دریافت انسان را از حقیقت به شدت تحریف می‌کند... داروی مخدری است که معتادان خود را بی‌مصرف و

1- Eugene H. Peterson

تخریب شده رها می‌کنید.»

اگر از گذشته نگرش مثبتی در شما وجود دارد، مایل هستم که شما را تشویق کنم که آن را همچنان حفظ کنید. از طرف دیگر، اگر از خود و دیگران انتظار بهترین‌ها را دارید، همین باعث شده که به شما سخت بگذرد؛ ناامید نشوید. چون نگرش خود را خودتان انتخاب می‌کنید، خودتان نیز می‌توانید آن را تغییر دهید.

تعمق

جراح قلب انگلیسی، مارتین لوید ـ جونز[1]، گفته است که: «بزرگترین بدبختی در زندگی از آنجا سرچشمه می‌گیرد که شما در عوض اینکه با خودتان حرف بزنید، به خودتان گوش می‌دهید.» چه نوع کلماتی را می‌شنوید؟ وقتی با مردم روبه‌رو می‌شوید، آیا به خود می‌گویید که آنها شما را سرافکنده خواهند کرد؟ هنگامی که با تجربیات جدیدی روبه‌رو می‌شوید، آیا صدایی در مغز شما می‌گوید که شما شکست خواهید خورد؟ اگر پیام‌های منفی را می‌شنوید، باید یاد بگیرید که عبارت‌های نشاط‌آور ذهنی مثبتی به خودتان ارائه دهید. بهترین راه برای آموزش مجدد نگرش شما این است که نگذارید در دو راهی‌های زندگی، ذهن شما راههای منفی را انتخاب کند.

عمل

برای بهبود نگرش خود، از امور زیر پیروی کنید:

● **خودتان را با خوراک ذهنی صحیح تغذیه کنید.** اگر گرسنهٔ چیز مثبتی هستید، در آن صورت باید خودتان را تحت یک رژیم دائم مواد

1- Martin Liloyd-Jones

ایجادکننده انگیزه مثبت قرار دهید. کتابهایی بخوانید که به نگرش مثبت کمک می‌کنند. به نوارهایی گوش کنید که ایجادکننده انگیزۀ مثبت هستند. هرچه منفی‌تر باشید، تغییر نگرش در شما بیشتر طول می‌کشد. اما اگر از یک رژیم دائمی «خوراک» فکری صحیح پیروی کنید، می‌توانید یک متفکر مثبت باشید.

● **هر روز به یک هدف برسید.** بعضی‌ها در شرایط کسل‌کننده و منفی زندگی می‌کنند چون تصور می‌کنند که پیشرفتی در کارشان نیست. اگر شما در چنین شرایطی هستید، پس شروع کنید که اهداف روزانۀ قابل دستیابی برای خودتان درنظر بگیرید. الگوی دستیابی مثبت به شما کمک می‌کند که الگوی تفکر مثبت را در خود پرورش دهید.

● **روی دیوار خود یادداشت کنید.** همۀ ما نیاز به یادآوری داریم تا به صحیح فکر کردن ادامه دهیم. آلکس هیلی[1] همواره تصویری از یک لاک‌پشت روی یک نرده را در دفتر کارش داشت تا به او یادآوری کند که همه به کمک یکدیگر نیاز دارند. مردم جایزه‌هایی را که برنده شده‌اند، پوسترهای الهام‌بخش، یا نامه‌های تشویقی خود را، به عنوان یک محرک، به روی دیوار نصب می‌کنند. شما نیز چیزی را پیدا کنید که همین نقش را بازی کند و آن را روی دیوار نصب کنید.

یک نمونه

هنگامی که به یک ورزشکار حرفه‌ای نگاه می‌کنید، استعداد بزرگی را در او می‌بینید. اما ذهن انسان است که بهترین‌ها را به بالاترین سطح ارتقا می‌دهد. مثلاً، کریس اورت[2] تنیس‌باز مشهور را در نظر بگیرید. او یکی از بزرگترین ورزشکاران زن در تمام دوران است. او هجده مقام قهرمانی

1- Alex Haily

2- Chris Evert

بزرگ را داشته و یک رکورد مجموع برابر با ۱۳۰۹ بُرد در مقابل ۱۴۶ باخت را در اختیار دارد. در زندگی حرفه‌ای ۱۷ ساله‌اش هرگز مقامی پایین‌تر از چهارمی کسب نکرده است. او می‌گوید: «چیزی که بازیکنان خوب را از بازیکنان بزرگ متمایز می‌سازد، نگرش ذهنی است. ممکن است نگرش ذهنی در یک مسابقه بیش از ۲ یا ۳ امتیاز تأثیر نگذارد ولی همین امتیازهای کلیدی وجه تمایز بردن و باختن هستند. اگر ذهن شما قوی باشد، می‌توانید هر کاری را که می‌خواهید انجام دهید.» آیا ذهن شما از پیش مقدر شده که آن امتیازهای کلیدی را کسب کند؟

صفت چهاردهم

حل مسئله

حق ندارید اجازه بدهید که مشکلات شما همچنان باقی بمانند

می‌توانید یک رهبر را با مشکلاتی که به آنها مـی‌پردازد، ارزیابی کنید. او همواره به دنبال مشکلاتی در حد و اندازهٔ خود است.

جان سی. ماکسول

مقیاس موفقیت این نیست که آیا با مشکل سـختی روبـرو شده‌اید یا نه، بلکه مقیاس موفقیت این است که آیا مشکل امروز همان مشکل سال گذشته است؟

جان فوستر دالس وزیر اسبق امور خارجه آمریکا

یک تاجر شهرستانی موفق

بنیانگذار فروشگاه وال مارت[1]، سام والتون[2]، القاب بسیاری را به خود اختصاص داد، از جمله: دشمن آمریکای شهرستانی و نابودکنندهٔ فروشگاه‌های خرده‌فروشی خیابان‌های اصلی. والتون می‌گوید: تعدادی از فروشگاههای کوچک در دوران رشد فروشگاههای وال مارت تعطیل شده‌اند. بعضی‌ها تلاش کردند که این مشکل را به مناقشهٔ بزرگی تبدیل کنند، چیزی مثل «مغازه‌داران شهرستانی را نجات دهید.» گویی آنها نهنگ‌ها و یا پرنده‌های در معرض انقراض و یا چیزی شبیه به اینها هستند. که باید نجاتشان داد.» حقیقت مسئله این است که او خودش یک شهرستانی بود. یمک مغازه‌دار از همان نوعی که به علت از میدان بدر کردن آنها مورد انتقاد قرار می‌گیرد. تنها اختلاف موجود آن است که رهبر ممتازی بود که قادر بود مشکلات را حل کند و آنها را تغییر دهد به جای آنکه کارش را تعطیل کند.

سام والتون در شهر کینگ فیشر در ایالت اوکلاهما بدنیا آمد و در شهر کلمبیا در ایالت میزوری بزرگ شد. او خصوصیات رهبری را در دبیرستان نشان داد و آن هنگامی بود که به عنوان مسئول کل دانش‌آموزان انتخاب شد و تیم فوتبالش را در یک فصل بدون شکست رهبری کرد و در پست دفاع تیم را تا قهرمانی ایالت رساند، و سپس همین شاهکار را با تیم بسکتبال دبیرستان تکرار کرده و در پست کاپیتان ۱۷۲/۵ سانتیمتری آن تیم بود.

پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و چند سالی کارکردن، در دوران جنگ جهانی دوم وارد خدمت سربازی شد. هنگامی که از ارتش ترخیص

۱ـ Wal Mart (بزرگترین فروشگاه زنجیره‌ای آمریکا).

2- Sam Walton

شـد، در زمـینه‌ای کـه بـه آن عشـق مـی‌ورزید، یـعنی خـرده‌فروشی در فروشگاهها، شغلی برای خود دست و پا کرد و در همین زمان همراه بـا همسرش شهرستانی به نام بنتون ویل در ایالت آرکانزاس را به عنوان محل زندگی انتخاب کرد. در اینجا بود که آنها فروشگاه ارزان فروشی والتون را تأسیس کردند.

کسب و کار به خوبی پیش می‌رفت تا حدودی به خاطر فعالیت والتون و همچنین به این علت که والتـون پیش‌بینی لازم را کـرده و فـروشگاه را سلف سرویس کرده بود، ایده‌ای که در آن زمان کاملاً نو بود. او به سختی کار می‌کرد و به رشد و توسعه ادامه می‌داد. تا سال ۱۹۶۰، او صاحب ۱۵ فروشگاه شده بود. اما این زمان مصادف با زمانی شد که رقیب او هرب گیبسون[1] فروشگاههای با تخفیف را در شمال غربی آرکانزاس تأسیس کرد. این فـروشگاهها مستقیماً بـا فـروشگاههای ارزان فـروشی والتـون رقابت می‌کردند.

والتون می‌گوید: «درواقع مـا فـقط دو راه داشـتیم: در کـار فـروشگاه ارزان‌قیمت بمانیم و به سختی تحت فشار موج تـخفیف بـاشیم، یـا یک فروشگاه با تخفیف افتتاح کنیم. بنابراین سفری را به سرتاسر کشور شروع کردم و روی تصمیم خود مطالعه کردم. ما فروشگاه شماره ۱ وال مارت را در روز دوم جولای سال ۱۹۶۲ در شهر راجرز در ایالت آرکانزاس درست در پایین جادهٔ بنتون ویل افتتاح کردیم.»

والتون به زودی فروشگاههای بعدی را اضافه کرد. زنجیرهٔ وال مارت او در مقایسه با بعضی فروشگاههای زنجیره‌ای دیگر که تقریباً هـم‌زمان شروع شدند، مثل کِی مارت[2]، تارگت[3] و وولکو[4]، کوچک بود اما آرام‌آرام داشت قوی می‌شد و منجر به مشکل بعدی شد. والتون متوجه شد کـه

1- Herb Gibson
2- Kmart
3- Target
4- Woolco

باید طراحی و سیستم توزیع فروشگاههایش را بهتر کند. او و افرادش مشکل مربوطه را با خلق مراکز توزیع مرکزی حل کردند. این مراکز توزیع به همراه کامپیوتری کردن سیستم فروشگاهها، به آنها امکان داد که سفارشات کلی بدهند، و با نیازهای هر فروشگاه خود را مطابقت دهند و نیازهای فروشگاهها را به سرعت و به طور مؤثر پاسخ دهند. هنگامی که مخارج ساختمان‌ها و تجهیزات جدید برای مراکز توزیع جدید بدهی سنگینی را به‌وجود آورد، مشکل دیگری بود که باید حل می‌شد. والتون این مشکل را در سال ۱۹۷۰ با عرضه سهام شرکت در بازار بورس حل کرد.

هنگامی که او در سال ۱۹۹۲ فوت کرد، شرکت بیش از ۱۷۰۰ فروشگاه در ۴۲ ایالت و کشور مکزیک در اختیار داشت. سام والتون، مالک شهرستانی فروشگاه ارزان‌قیمت، خرده‌فروش شماره ۱ آمریکا شده بود و از زمان مرگ او تا به حال، شرکت با قدرت به حیات خود ادامه داده است و رهبری آن هنوز به محض اینکه مشکلاتی به وجود می‌آید، آنها را حل می‌کند و فروشگاههای زنجیره‌ای وال مارت و مجموعه دیگری بنام سامز کلاب[1] را همچنان به پیش می‌راند.

توضیح

رهبران کارآمد همچون سام والتون همواره برای مواجهه با تنش قیام می‌کنند. این یکی از چیزهایی است که برنده‌ها را از نق‌زن‌ها متمایز می‌کند. در حالی که سایر فروشگاهها دربارهٔ رقابت شِکوه می‌کردند، والتون با کمک خلاقیت و سماجت، مشکلاتش را حل کرد و در مقابل رقابت ایستادگی کرد.

1- Sam's Club

یک رهبر در هر زمینه‌ای که کار کند با مشکلات روبه‌رو خواهد شد. به سه دلیل مشکلات اجتناب‌ناپذیر هستند: اول، ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که پیچیدگی و تنوع در آن رو به افزایش است. دوم، با مردم سروکار داریم. و سوم، نمی‌توانیم همهٔ شرایط را تحت کنترل داشته باشیم.

رهبرانی که توانایی حل مشکل خوبی دارند، ۵ خصوصیت را از خود به نمایش می‌گذارند:

۱ـ از مشکلات استقبال می‌کنند

چون مشکلات اجتناب‌ناپذیر هستند، رهبران خوب از آنها استقبال می‌کنند. هرکسی که انتظار راه آسانی را دارد، دائماً خود را در زحمت و گرفتاری خواهد یافت. دیوید لیوینگستون[1] مبلّغی دینی بود که در آفریقا فعالیت می‌کرد. داستانی دربارهٔ او شنیده‌ام که نشان می‌دهد رهبران به چه نوع نگرشی نیاز دارند. یک سازمان تبلیغی دینی می‌خواست برای دکتر لیوینگزتون نیروی کمکی ارسال کند. بنابراین رهبر این سازمان به دکتر لیوینگستون نوشت: «آیا جادهٔ خوبی پیداکرده‌ای که به محل استقرار شما منتهی شود؟ اگر چنین است، ما می‌خواهیم افراد دیگری را بفرستیم که به شما ملحق شوند.»

لیوینگستون در پاسخ نوشت: «اگر افرادی داری که تنها در صورتی که جادهٔ خوبی وجود داشته باشد، می‌آیند، من به چنین مردانی نیاز ندارم. من به مردانی نیاز دارم که اگر اصلاً جاده‌ای وجود نداشته باشد، باز هم بیایند.» اگر نگرش مثبت خود را حفظ کنید، اما برای بدترین شرایط برنامه‌ریزی کنید، آنگاه خود را در موقعیت خوبی خواهید یافت تا مشکلات موجود را حل کنید.

1- David Livingstone

۲ـ حقیقت را می‌پذیرند

افراد در برابر مشکلات به سه طریق واکنش نشان می‌دهند: ۱- از پذیرش آنها امتناع می‌ورزند؛ ۲- مشکلات را می‌پذیرند ولی به صورت کجدار و مریز با آنها برخورد می‌کنند؛ ۳- آنها را می‌پذیرند و سعی می‌کنند که اوضاع را بهتر کنند. رهبران همواره باید راه آخر را انتخاب کنند.

مجری برنامه‌های رادیو و تلویزیون پاول هاروِی[1] می‌گوید: «در شرایط سخت، خوب است به خاطر داشته باشیم که همواره چنین شرایطی وجود داشته است.» هیچ رهبری نمی‌تواند سرش را زیر برف کند و در عین حال پیروان خود را نیز هدایت کند. رهبران کارآمد با حقیقتِ یک موقعیت مستقیماً برخورد می‌کنند.

۳ـ دیدگاه کلی را در نظر می‌گیرند

رهبران باید دائماً دیدگاه کلی را در نظر بگیرند. آنها حق ندارند تحت‌تأثیر احساسات واقع شوند. همچنین حق ندارند به خودشان اجازه دهند که غرق در جزئیات شوند و از دیدن آنچه مهم است، غافل شوند. نویسنده‌ای بنام آلفرد آرماند مونتاپرت[2] نوشته است «اکثر مردم موانع را می‌بینند، و تعداد قلیلی اهداف را می‌بینند. تاریخ موفقیت‌های آن اقلیت را به ثبت می‌رساند در حالی که فراموش‌شدگی پاداش آن اکثریت می‌باشد.»

۴ـ یک به یک به همهٔ امور رسیدگی می‌کنند

ریچارد اسلوما[3] این نصیحت را دارد: «هرگز سعی نکنید که همهٔ

1- Paul Harvey‘
2- Alfred Armand Montpert
3- Richard Sloma

مشکلات را فوراً به طور یکجا حل کنید. آنها را یک به یک نوبت‌بندی کنید.» رهبرانی که بیش از دیگران دچار دردسر می‌شوند، آنانی هستند که اغلب حجم و اندازهٔ دردسر آنها را به وحشت انداخته و سپس به طور غیرجدی به حل مشکلات می‌پردازند. اگر با تعداد زیادی مشکل روبه‌رو شدید، اطمینان حاصل کنید که واقعاً یک مشکل را حل کرده‌اید و سپس به سراغ مشکل بعدی بروید.

۵ـ وقتی دلسرد و افسرده هستند یک هدف اساسی را رها نمی‌کنند

رهبران کارآمد اصل اوج ـ به ـ اوج را می‌فهمند. آنها تصمیات اساسی را وقتی می‌گیرند که در رهبری خود در اوج موفقیت هستند، ولی هنگامی که در اوج دلسردی و افسردگی هستند، چنین تصمیم‌گیریهایی نمی‌کنند. همان طور که باب کریستین[1]، بازیکن لیگ سراسری فوتبال می‌گوید: «هرگز در خلال اردوی تمرینی تصمیم نمی‌گیرم که آیا زمان بازنشستگی من فرارسیده یا نه.» او می‌داند هنگامی که افسرده و خسته است، نباید در فکر کناره‌گیری باشد.

تعمق

نویسنده جورج ماتیو آدامز[2] گفته است: «آنچه شما فکر می‌کنید، از هر چیز دیگری در زندگیتان با ارزش‌تر است. بیش از پولی که درمی‌آورید، بیش از آنکه در کجا زندگی می‌کنید، بیش از موقعیت اجتماعی شما، و بیش از آنکه شخص دیگری درباره شما چگونه فکر می‌کند.» هر مشکلی شما را به خودتان معرفی می‌کند. آن مشکل به شما نشان می‌دهد که چگونه فکر می‌کنید و خمیرمایهٔ شما از چه ساخته شده است.

1- Bob Chiristian

2- Joerge Matthew Adams

هنگامی که با یک مشکل رودررو می‌شوید، چه عکس‌العملی نشان می‌دهید؟ آیا آن را نادیده گرفته و امیدوارید که خود به خود برطرف شود؟ آیا در حل آن احساس ضعف می‌کنید؟ آیا چنین تجربه‌های تلخی داشته‌اید که در گذشته سعی کرده باشید مشکلاتی را حل کنید و اخیراً از این تلاش دست کشیده باشید؟ یا مشتاقانه به حل مشکلات اقدام می‌کنید؟ توانایی مؤثر در حل مشکلات از تجربهٔ روبه‌رو شدن با موانع و برطرف کردن آنها سرچشمه می‌گیرد. هر دفعه‌ای که مشکل دیگری را حل کنید، در این روند کمی بهتر می‌شوید. اما اگر هیچ‌وقت تلاش نکنید، شکست نخورید و مجدداً تلاش نکنید، هرگز در حل مشکل مهارت پیدا نخواهید کرد.

عمل

برای بهتر شدن در حل مشکل، از امور زیر پیروی کنید:

● **در جستجوی مشکل باشید.** اگر تا به حال از مواجهه با مشکلات دوری می‌کرده‌اید، بیرون رفته و آنها را جستجو کنید، اگر در پرداختن به مشکلات تجربه کسب کنید، در این زمینه بهتر خواهید شد. موقعیت‌هایی را پیدا کنید که نیاز به سروسامان دادن داشته باشد، چند راه‌حل ممکن را در نظر بگیرید و آنها را نزد کسی ببرید که تجربه خوبی در حل مشکل دارد. از تصمیمات او خواهید آموخت که هرگاه با مشکلات روبه‌رو می‌شود، چگونه فکر می‌کند.

● **روشی را به وجود بیاورید.** برای بعضی‌ها حل مشکلات بسیار سخت است چون نمی‌دانند چگونه با آنها برخورد کنند. سعی کنید از فرآیند «تدریس» استفاده کنید:

ت) تنظیم وقت: وقتتان را طوری صرف کنید تا مشکل واقعی را کشف کنید.

د) درایت: درایت به خرج دهید تا بفهمید دیگران چه کرده‌اند.

ر) راه: راهی پیدا کنید تا به اعضای تیم خود بیاموزید که همهٔ زوایای امر را مطالعه کنند.

ی) یک فکر بکر: یک فکر بکر، راه‌حل‌ها را چندین برابر می‌کند.

س) سازماندهی: سازماندهی کنید تا بهترین راه‌حل را اجرا کنید.

• **حل‌کنندگان مشکل را به دور خود جمع کنید.** اگر یک حل‌کنندهٔ خوب مشکلات نیستید، آنهایی که در این زمینه مهارت دارند، را به جمع خود اضافه کنید. آنها فوراً ضعف‌هایتان را جبران خواهند کرد، نیز چیزهای بسیاری را از آنان خواهید آموخت.

مشت‌زن معروف جین‌تانی[1]، با شکست دادن جک دِمپسی[2] قهرمان سنگین وزن جهان شد. اکثر مردم نمی‌دانند آنگاه که تانی ورزش مشت‌زنی را شروع کرد، مشت‌های قدرتی خارق‌العاده‌ای داشت. اما قبل از آنکه به مشت‌زنی حرفه‌ای روی بیاورد، هر دو دستش شکست. مدیر برنامه‌های او و دکترش گفتند که او به خاطر دستهایش هرگز قهرمان جهان نخواهد شد، اما این امر مانع او نشد.

او می‌گفت: «اگر به عنوان یک ضربه زن خوب نتوانم قهرمان شوم، مشت‌زن که می‌توانم بشوم.» او یادگرفت و یکی از ماهرترین مشت‌زنانی شد که تاکنون قهرمان شده‌اند. هرگز اجازه ندهید که دیگران در مسیر رؤیاهای شما موانعی ایجاد کنند.

1- Gene Tunney 2- Jack Dempsy

صفت پانزدهم

رابطه‌ها

اگر با افراد کنار بیایید
آنها هم با شما کنار خواهند آمد

بهترین عنصر مشترک در فرمول موفقیت این است که بدانید چگونه با مردم کنار بیایید.

رئیس جمهور سابق آمریکا تئودور روزولت

برای مردم مهم نیست که شما چقدر می‌دانید، مگر اینکه بدانند برای آنها چقدر اهمیت قائل هستید.

جان سی. ماکسول

بهترین دارو

اگر پزشک نیستید، احتمالاً هیچ‌وقت نام ویلیام اُزلر[1] را نشنیده‌اید. او پزشک، استاد دانشگاه و نویسنده‌ای بود که طبابت و تدریس را تا زمان فوتش در سال ۱۹۱۹ در سن ۷۰ سالگی رها نکرد. کتاب او به نام اصول و عمل پزشکی[2] بیش از چهل سال در کلیّه کشورهای انگلیسی زبان، چین و ژاپن در آموزش پزشکان به کار رفته است. با این وجود بزرگترین کمک او به جهانیان کتابش نبود او کاری کرد که انسان مجدداً به عمل طبابت دل بدهد.

علاقهٔ ازلر به رهبری هنگامی نمایان شد که او هنوز کودکی بیش نبود. او رهبر طبیعی و با نفوذ دانش‌آموزان در دبیرستان بود. او همواره در برقراری ارتباط با مردم توانایی مرموزی نشان می‌داد. هر کاری ازلر می‌کرد، بیانگر اهمیت در ایجاد رابطه بود. هنگامی که بزرگتر شده و پزشک شد، انجمن پزشکان آمریکایی را بنیان نهاد تا دست‌اندرکاران حرفه‌ای پزشکی گرد هم آیند، تبادل اطلاعات کرده، و یکدیگر را حمایت کنند. در نقش یک معلم، او عملکرد دانشگاههای پزشکی را تغییر داد. او دانشجویان را از سالن‌های سخنرانی محض خارج کرده و به بخش‌های بیمارستانها آورد تا با بیماران تعامل داشته باشند. او اعتقاد داشت که دانشجویان قبل از هر چیز و به بهترین وجه از خود بیماران می‌توانند چیز بیاموزند. اما دلبستگی ازلر این بود که به پزشکان همدردی بیاموزد. یک‌بار به گروهی از دانشجویان پزشکی گفت:

«یک احساس قوی در بین مردم در خارج از محیط دانشگاه وجود دارد، و می‌توانید آن را در روزنامه‌ها بخوانید، و آن

1- William Osler

2- Principles and Practice of Medicine

> این است که ما پزشکان امروزه وقت خود را صرف مطالب علمی می‌کنیم، برای ما بیماری و جنبه‌های علمی آن مهم‌تر از شخص بیمار است. من اصرار دارم که در عمل طبابت خود، به فرد فرد بیماران توجه خاص داشته باشید. اینگونه که ما با انسانیت رنجور و ضعیف برخورد می‌کنیم، حقایق پنهان انسان را به وضوح می‌بینیم که در معرض همه گونه سستی قرار دارد، و شما باید دلتان را نرم و رئوف نگهدارید تا مبادا به همنوعان خود به دیدهٔ تحقیر نگاه کنید.»

توانایی ازلر در نشان دادن همدردی و ایجاد روابط را می‌توان در مداوای یک بیمار در سال ۱۹۱۸ که آنفلوانزا شایع شده بود، خلاصه کرد. معمولاً ازلر همیشه در بیمارستان‌ها کار می‌کرد، اما به علت شدت شیوع این بیماری، بسیاری از بیماران را در خانه‌هایشان مداوا می‌کرد. مادر یک دختر خردسال تعریف می‌کرد که چگونه ازلر کودکش را دوبار در روز ملاقات می‌کرد، با ملایمت با او حرف می‌زد و با او بازی می‌کرد که سرگرمش کند و دربارهٔ علائم بیماریش اطلاعات به دست بیاورد.

ازلر که می‌دانست دخترک با مرگ فاصلهٔ چندانی ندارد، روزی با یک شاخهٔ زیبای گل رز که کاغذی به دور آن پیچیده بود، وارد خانه شد. آخرین گل رز تابستان که در باغچهٔ خانه خودش می‌رویید. او شاخه گل را به دخترک تقدیم کرد و توضیح داد که حتی گل‌های رز به اندازه‌ای که دوست دارند، نمی‌توانند در یک مکان بمانند و مجبور هستند به خانهٔ جدیدی نقل مکان کنند. دخترک به نظر می‌رسید که از کلمات و هدیهٔ ازلر احساس آرامش می‌کرد. چند روز بعد دخترک درگذشت. ازلر سال بعد دارفانی را وداع گفت. یکی از همکاران بریتانیایی او درباره‌اش گفت: «به اینگونه او به تاریخ‌پیوست، مرگی زود هنگام، هر چند او به آنچه برایش

مقدر شده بود، دست یافت - بزرگترین پزشک تاریخ - و بالاتر از همه، در تمام دوران عمرش، ما او را یک دوست تلقی می‌کردیم: به عنوان کسی که نبوغ دوستی را بیش از هر کس دیگری از افراد نسل ما دارا بود. علاقهٔ فوق‌العاده‌اش به همهٔ ما ویژگی چشمگیر او بود. این ویژگی از انسانیت او و علاقهٔ خارق‌العاده‌اش به همنوعان سرچشمه می‌گرفت و به نظر می‌رسید که همهٔ قدرت‌های دیگر او نیز از همین ویژگی نشئت می‌گرفت.

توضیح

توانایی کارکردن با مردم و ایجاد روابط با آنان برای رهبری مؤثر، قطعاً ضروری است. بنا به نوشته مجله «فیمیل اگزکیوتیو[1]» (مدیر زن) در شماره ماه مه سال ۱۹۹۱ تحقیقی از کارفرمایان به عمل آمده بود و از آنان خواسته شده بود که سه ویژگی عالی که آنان دوست دارند در کارمندانشان وجود داشته باشد، را نام ببرند. ویژگی شماره ۱ در فهرست آنان توانایی ایجاد روابط با مردم بود: ۸۴ درصد از کارفرمایان پاسخ داده بودند که آنان به دنبال مهارت‌های بین فردی هستند. تنها ۴۰ درصد از آنان از تحصیلات و تجربه در بین این سه ویژگی نام برده بودند و اگر کارمندان به مهارت‌های مردمی خوب نیاز دارند، پس تصور کنید تا چه اندازه این ویژگی برای رهبران حیاتی است. افراد حقیقتاً می‌خواهند با آنانی که با آنها کنار می‌آیند همراه شوند، همانگونه که ممکن است کسی مهارت‌های مردمی داشته باشد ولی رهبر خوبی نباشد، هیچ‌کس نمی‌تواند رهبر خوبی باشد و مهارت‌های مردمی نداشته باشد.

آدم چه کار می‌تواند بکند تا به عنوان یک رهبر روابط خوبی را با مردم ایجاد کرده و این ویژگی را در خود پرورش دهد؟ سه عامل ضروری را

1- Female Executive

باید در نظر گرفت:

۱ـ ذهنیت یک رهبر را داشته باشید، یعنی مردم را درک کنید

اولین ویژگی رهبری که برقرارکننده روابط است، توانایی او در درک این مطلب است که افراد چه احساسی دارند و چگونه فکر می‌کنند. در حالی که با دیگران کار می‌کنید، بدانید که افراد اعم از پیروان یا رهبران، این وجوه اشتراک را دارند:

– دوست دارند که احساس کنند فرد خاصی هستند، بنابراین صادقانه از آنان تعریف کنید.
– فردای بهتری می‌خواهند، پس به آنها امید بدهید.
– خواهان هدایت شدن هستند، پس آنان را هدایت کنید.
– خودخواه هستند، بنابراین اول دربارهٔ نیازهای آنان صحبت کنید.
– از نظر عاطفی غمگین و ناامید می‌شوند، پس به آنها قوت قلب بدهید.
– موفقیت می‌خواهند، بنابراین به آنها کمک کنید تا پیروز شوند.

با پذیرفتن این حقایق، یک رهبر باید قادر باشد تا با مردم به عنوان مجموعه‌ای از افراد رفتار کند. توانایی توجه کردن به هر فرد، درک کردن او، و ایجاد رابطه با او عواملی اساسی موفقیت در رابطه است. این به آن معنی است که باید با مردم مختلف به طور متفاوت رفتار شود و همهٔ آنها را به یک چشم نگاه نکرد. متخصص بازاریابی، راد نیکولز[1]، می‌گوید که در کسب و کار، این موضوع از اهمیت خاصی برخوردار است: «اگر با

1- Rod Nichols

همهٔ مشتریها به طور یکسان برخورد شود، فقط ۲۵ درصد تا ۳۰ درصد از ملاقات‌های شما به انجام معامله ختم می‌شود، چون در این صورت شما تنها با یک نوع شخصیت معامله کرده‌اید. اما اگر یاد بگیرید که با هر چهار نوع شخصیت به طور مؤثر جداگانه کار کنید، احتمالاً می‌توانید ۱۰۰ درصد از ملاقاتهایتان را به معامله ختم کنید.» این حساسیت را می‌توان عامل نرم[1] در رهبری نامید. باید قادر باشید که سبک رهبری خود را با شخصی که دارید رهبری می‌کنید، هماهنگ کنید.

۲ـ دل یک رهبر را داشته باشید، یعنی مردم را دوست بدارید

هنری گرولند[2]، رئیس و مدیر ارشد یک شرکت خدمات کامپیوتری در این باره می‌گوید:

«رهبر بودن چیزی بیش از میل به رهبری کردن است. رهبران با دیگران احساس همدلی می‌کنند و توانایی فوق‌العاده‌ای دارند تا با اهمیت قائل شدن واقعی برای افراد، جنبه‌های مثبت آنها را پیدا کنند و جنبه‌های منفی آنان را نادیده بگیرند.»

اگر مردم را دوست نداشته باشید، نمی‌توانید یک رهبر کارآمد واقعی باشید، از آن نوع رهبرانی که مردم از صمیم قلب مایل به پیروی از آنان هستند. آلبرت اینیشتین همین حقیقت را به اینگونه اظهار می‌دارد: «موفقیت ما در کرهٔ زمین عجیب است. هر کدام از ما برای دیداری کوتاه به دنیا می‌آییم و نمی‌دانیم چرا، با این وجود گاهی اوقات به نظر می‌رسد که همهٔ ما یک هدف را حس می‌کنیم. اما از نقطه نظر زندگی روزانهٔ یک چیز را به طور حتم می‌دانیم: انسان به خاطر انسان‌های دیگر در این کرهٔ خاکی به سر می‌برد.»

1- the soft factor

2- Henry Gruland

۳ـ دست یک رهبر را داشته باشید، یعنی به مردم کمک کنید

یکی از مدیران شرکت جنرال موتورز گفته است: «زمینه‌های صنعت انباشته از استخوان‌های پوسیدهٔ سازمانهایی است که رهبریت آنان از فساد تدریجی اشباع شده‌اند، آنانی که به جای بخشیدن، به گرفتن اعتقاد دارند، آنهایی که نمی‌فهمند که تنها دارایی‌هایی که به آسانی نمی‌توان جایگزینی برایشان انتخاب کرد، دارایی‌های انسانی هستند.» مردم به رهبری احترام می‌گذارند که علائق آنها را به خاطر دارند، اگر کانون توجه شما روی آن متمرکز شود که چه چیزی می‌توانید به مردم بدهید به جای آنکه چه می‌توانید از آنها بگیرید، مردم شما را دوست داشته و احترام می‌گذارند و این موضوع بنیاد عظیمی را برای ساختن رابطه‌ها خلق می‌کند.

تعمق

مهارت‌های مردمی شما در چه سطحی هستند؟ آیا با غریبه‌ها به خوبی می‌جوشید؟ آیا با هر نوع آدمی تعامل خوبی دارید؟ آیا می‌توانید به سرعت وجه اشتراک بیابید؟ تعامل دراز مدت چطور؟ آیا قادر هستید که روابط را زنده نگهدارید؟ اگر مهارت‌های ایجاد روابط در شما ضعیف هستند، رهبری شما همواره دچار مشکل خواهد بود.

عمل

برای بهتر شدن ویژگی ایجاد رابطه در شما، از امور زیر پیروی کنید:

● **ذهن خود را بهبود دهید.** اگر توانایی شما در درک کردن مردم نیاز به بهبود دارد، از خواندن چندین کتاب در این باره کمک بگیرید. من شخصاً نوشته‌های دیل کارنگی[1] آلن لوی مک‌گینیس[2] ولِس پَروت سوم[3] را توصیه می‌کنم. سپس وقت بیشتری صرف کرده و به میان مردم بروید و

1- Dale Carnegie
2- Alan Loy McGinnis
3- Les Parrot III

با آنان صحبت کرده و آموخته‌های خود را در عمل به کار ببرید.

● **دل خود را قوی کنید.** اگر زیاد نسبت به دیگران مهربان نیستید، تمرکزتان را از خودتان برداشته و روی دیگران متوجه کنید. فهرستی از کارهای کوچکی که می‌توانید انجام دهید و به دوستان و همکارانتان ارج بنهید، تهیه کنید. سپس هر روز یکی از آن کارها را انجام دهید. منتظر نمانید که هر وقت دلتان خواست به دیگران کمک کنید. احساستان را عملی کنید.

● **یک رابطهٔ جریحه‌دار شده را اصلاح کنید.** دربارهٔ یک رابطهٔ درازمدت با ارزش که قطع شده است، فکر کنید. کاری را که برای از سرگرفتن آن می‌توانید انجام بدهید، بکنید. با آن شخص تماس بگیرید و سعی کنید آن رابطه را دوباره برقرار کنید. اگر مشاجرهٔ لفظی تندی با طرف مقابل داشته‌اید، مسئولیت سهم خود را بپذیرید و عذرخواهی کنید. سعی کنید که او را بهتر درک کنید، بیشتر دوست داشته باشید و بیشتر در خدمت او باشید.

یک نمونه

نویسندهٔ برندهٔ جایزهٔ نوبل، ارنست همینگوی[1] در داستان کوتاهی تحت عنوان «مجلس نمایندگان جهان[2]» دربارهٔ یک پدر و پسر نوجوانش به نام پاکو صحبت می‌کند که با هم قهر کرده‌اند. پس از آنکه پسرش از خانه فرار می‌کند، پدر یک سفر طولانی را در جستجوی پسرش آغاز می‌کند، سرانجام به عنوان آخرین چاره، در یک روزنامه محلی در مادرید یک آگهی به چاپ می‌رساند. مضمون آن این بود: «پاکوی عزیزم، در جلوی دفتر روزنامه، فردا ظهر به دیدن من بیا. همه چیز را بخشیدم، دوستت دارم.» صبح روز بعد، هشتصد مرد به نام پاکو در جلوی دفتر روزنامه اجتماع کرده بودند و می‌خواستند که یک رابطه از هم گسیخته را پیوند دهند. هرگز قدرت روابط در زندگی مردم را دست کم نگیرید.

1- Ernest Hemingway

2- The Capitol of the World

صفت شانزدهم

مسئولیت

اگر مسئولیت خود را انجام ندهید،
نمی‌توانید تیم را رهبری کنید.

موفقیت در هر مقیاس مهمی شما را موظف می‌کند که مسئولیت بپذیرید. در تحلیل نهایی، تنها خصوصیتی که همهٔ مردم موفق دارند، توانایی مسئولیت‌پذیری است.

مایکل کوردا، سردبیر انتشارات سیمون و شوستر

یک رهبر هر چیزی را می‌تواند رها کند به جز مسئولیت نهایی را.

جان سی. ماکسول

یادی از حماسه آلامو

در اواخر سال ۱۸۳۵، گروهی از شورشیان تگزاس قلعه‌ای که قبلاً کلیسا بوده را در شهر سان‌آنتونیو در ایالت تگزاس محاصره کردند. تا آخر سال، سربازان مکزیکی درون قلعه سرانجام تسلیم شده و به سمت جنوب راهی شدند و قلعه را به شورشیان تسلیم کردند. نام ساختمان قدیمی کلیسا آلامو[1] بود. آن درگیری صحنه را برای یکی از حوادث قهرمانانهٔ بزرگ در تاریخ ایالات متحده فراهم کرد. مبارزه‌ای که در ماههای فوریه و مارس سال بعد اتفاق افتاد، داستان شجاعت و مسئولیتی باورنکردنی بود.

جنگ میان آمریکایی‌های مستقر در قلعه و ارتش مکزیک در آلامو اجتناب‌ناپذیر بود. به مدت ۲۵ سال شهروندان تگزاس پی در پی تلاش کرده بودند تا استقلال خود را از حکومت مکزیک به دست بیاورند و هر بار سپاهیان مکزیکی به سرعت اعزام شده و شورش را سرکوب کرده بودند. ولی این بار با دفعات قبل تفاوت می‌کرد. قلعه توسط یک گروه ۱۸۳ نفری از داوطلبان مصمم و با اراده اشغال شده که شامل سربازان فصلی و مرزنشینانی همچون ویلیام تراویس[2]، دیوی کروکت[3] و جیم بووی[4] می‌شد. شعار آنها «یا مرگ یا پیروزی» بود.

در اواخر ماه فوریه، چندین هزار نفر از سربازان مکزیکی به فرماندهی آنتونیولوپز دِسانتا آنا به سان‌آنتونیو وارد شده و آلامو را محاصره کردند. وقتی مکزیکی‌ها شرایطی را برای پایان محاصره اعلام کردند، مدافعان شورشی محکم بر روی خواستهٔ خود پافشاری کردند و هنگامی که دشمن به آنان گفت که اگر بجنگند، تأمین جانی نخواهند داشت،

1- The Alamo
2- William Travis
3- Davy Crockett
4- Jim Bowie

آمریکایی‌ها از جای خود تکان نخوردند. وقتی که مسلّم شد که جنگ اجتناب‌ناپذیر است، تگزاسی‌ها مرد جوانی را روانهٔ تگزاس کردند تا از ارتش تگزاس نیروی کمکی بگیرد. نام آن مرد جوان جیمز بونهام[1] بود. او شبانه از قلعه به بیرون خزید و به سمت شهر گولیاد در ۱۵۰ کیلومتری آنجا برای گرفتن کمک حرکت کرد. اما هنگامی که به گولیاد رسید، به او خبر دادند که نیرویی جهت کمک به آنها وجود ندارد.

سانتا آنا سردار مکزیکی به مدت ۱۱ روز آلامو را کوبید و در صبح روز ۶ مارس ۱۸۳۶، ارتش مکزیک به قلعه یورش برد. در پایان جنگ، حتی یک نفر از مدافعان قلعه زنده نماند. اما آنها ۶۰۰ سرباز مکزیکی را نیز با خود به زیر خاک بردند.

و چه اتفاقی برای جیمز بونهام، قاصدی که به گولیاد فرستاد شده بود، افتاد؟ بونهام خیلی راحت می‌توانست جان خود را نجات دهد. اما احساس مسئولیت او بیش از اینها بود. او به آلامو برگشت، از خطوط دشمن گذشت و به رفقایش ملحق شد تا بتواند به همراه آنان ایستادگی کند، بجنگد و با آنان بمیرد.

اگرچه آمریکاییها شکست خوردند، ولی آن رویارویی نقطه عطفی در جنگ با مکزیک شد. در نبردهای بعدی هنگام جمع‌آوری نیرو بر علیه ژنرال سانتا آنا و سپاهیانش، فریاد «آلامو را بخاطر بیاورید.» در همه جا شنیده می‌شد. کمتر از ۲ ماه بعد، تگزاس استقلال خود را به دست آورد.

توضیح

امروزه در فرهنگ آمریکایی دیگر از نوع مسئولیتی که جیمز بونهام و همراهانش از خود نشان دادند، خبری نیست. مردم اکنون تمرکز خود را

1- James Bonham

روی حقوق شخصی‌شان بیشتر از مسئولیت‌هایشان قرار می‌دهند، با تدبر بر نگرش‌های جاری، دوست من هادون رابینسون[1] می‌گوید: «اگر می‌خواهید ثروتمند شوید، در امر قربانی یافتن سرمایه‌گذاری کنید. این سریع‌ترین صنعت رو به رشد آمریکا است.» او اشاره می‌کند که میلیونها نفر با همدردی کردن، شناسایی، مصاحبه، مداوا، بیمه کردن و مشاوره با قربانیان در حال ثروت‌اندوزی هستند.

رهبران خوب هرگز ذهنیت «قربانی‌یابی» را نمی‌پذیرند. اینکه آنها تشخیص می‌دهند که چه کسی هستند و در کجا قرار دارند حاکی از مسئولیت آنهاست. مسئولیت نه تنها در قبال والدینشان، همسرانشان، فرزندانشان، بلکه در قبال دولت، رؤسایشان و یا همکارانشان. هر چه زندگی برای آنها مقدر کند، می‌پذیرند و نهایت تلاش خود را می‌کنند، با علم بر اینکه تنها فرصت رهبری تیم خود را در صورتی به دست می‌آورند که ثابت کنند که به خوبی از عهدهٔ انجام مسئولیتشان برمی‌آیند.

در ذیل به خصوصیات افرادی که مسئولیت را با آغوش باز می‌پذیرند، نگاهی بیندازید:

۱ـ کار را به انجام می‌رسانند

دکتر توماس استنلی[2] از دانشگاه جورجیا، در تحقیقی از میلیونرهای خودساخته به این نتیجه رسید که همهٔ آنها یک وجه اشتراک دارند: آنها سخت کار می‌کنند. از یک میلیونر سؤال شد که چرا روزی ۱۲ الی ۱۴ ساعت کار می‌کند. او پاسخ داد: «پانزده سال کار در یک سازمان بزرگ به من آموخت که اگر شما در این جامعه روزی ۸ ساعت کار کنید، فقط می‌توانید تنازع بقا کنید. آن مقداری که اضافه بر ۸ ساعت کار می‌کنید،

1- Haddon Robinson
2- Thomos Stanley

یک سرمایه‌گذاری برای آینده است.» هیچ‌کس نمی‌تواند حداقل کار را انجام دهد و به حداکثر نیروی بالقوهٔ خود برسد.

چگونه مردم نگرش تمام کردن کار را حفظ می‌کنند؟ آنها خود را صاحب کار محسوب می‌کنند. اگر می‌خواهید که بیشتر به دست آورید و اعتبار خود را نزد پیروانتان حفظ کنید، این طرز تفکر را بپذیرید که می‌تواند شما را به هدف‌های بزرگ برساند.

۲ـ مشتاق هستند که کمی بیشتر از حد معمول تلاش کنند

افراد مسئولیت‌پذیر هرگز اعتراض نمی‌کنند و نمی‌گویند: «این کار من نیست.» آنها مشتاق هستند هر آنچه مورد نیاز سازمان است را انجام داده و کار را به طور کامل انجام دهند. اگر می‌خواهید که موفق شوید، مشتاق باشید که سازمان را جلوتر از برنامه پیش بیندازید.

۳ـ انگیزهٔ آنان برتری است

برتری محرک بزرگی است. مردمی که برتری‌طلب هستند و برای به دست آوردن آن سخت کار می‌کنند. تقریباً در همه حال احساس مسئولیت می‌کنند و آنگاه که تمام تلاش خود را می‌کنند، زندگیشان همیشه با آرامش همراه است. کارشناس موفقیت، جیم ران[1] می‌گوید: «اضطراب زائیدهٔ کارکردن در حد کمتر از توان خود است.» برای هدف خود، ارزش زیادی قائل شوید، در آن صورت به طور طبیعی مسئولیت ایجاد خواهد شد.

1- Jim Rohn

۴ـ بدون توجه به شرایط، خوب یا بد، کار خود را می‌کنند

ویژگی نهایی یک شخص مسئولیت‌پذیر، توانایی برای اتمام کار است. ریچارد ال. ایوانس[1] در کتاب یک راه باز[2] می‌نویسد: «اگر شخصی را پیدا کردید که مسئولیت‌پذیر باشد، نمی‌توان روی این شخص قیمت گذاشت. چنین شخصی کار را تمام می‌کند و تا آخرین نقطه پیش می‌رود و می‌داند هرگاه کسی تکلیفی را پذیرفت. باید با وجدان کامل و به طور مؤثر آن را به انتها برساند.» اگر می‌خواهید رهبری کنید، باید کار کنید و مفید باشید.

تعمق

گیلبرت آرلند[3] می‌گوید: «وقتی یک تیرانداز تیرش به هدف نمی‌خورد، برمی‌گردد و اشکال را در خودش جستجو می‌کند. در صورتی که نمی‌توانید به هدف بزنید، اشکال از هدف نیست. برای آنکه هدف‌گیری شما خوب شود، باید خودتان مهارت بیشتری پیدا کنید.»

در بحث مسئولیت آیا آدم دقیقی هستید؟ آیا دیگران شما را یک تمام‌کننده می‌دانند؟ آیا در شرایط سخت، مردم از شما انتظار کمک دارند؟ آیا به برتری شهرت دارید؟ اگر در عالی‌ترین سطح کار نمی‌کنید، احتمالاً باید احساس مسئولیت قوی‌تری را در خود پرورش دهید.

عمل

برای پیشرفت حس مسئولیت در شما، از امور زیر پیروی کنید:

● **نگذارید در ارادهٔ شما خللی وارد شود.** گاهی ناتوانی در عمل کردن به تعهد خود، علی‌رغم شرایط سخت، ناشی از تداوم مشکل است. دفعه

1- Richard L.Evans
2- An Open Road
3- Gilbert Arland

بعد که در چنین شرایطی قرار گرفتید که متوجه شدید که نمی‌توانید در موعد مقرر کاری را به اتمام برسانید، معامله‌ای را از دست می‌دهید، یا نمی‌توانید طبق برنامه کاری را به انجام برسانید، دست نگهدارید و فکر کنید که چگونه می‌توانید موفق شوید. راههای دیگر را در نظر بگیرید. آیا می‌توانید شبها کار کنید؟ آیا می‌توانید به همکاری تلفن کنید و از او تقاضای کمک کنید؟ آیا می‌توانید شخص دیگری را استخدام کنید یا یک داوطلب پیدا کنید که به شما کمک کند؟ خلاقیت می‌تواند مسئولیت را مهیج‌تر و جالب‌تر کند.

- **اگر اشکالی وجود دارد، آن را بپذیرید.** اگر در رسیدن به برتری مشکل دارید، ممکن است که معیارهای خود را پایین آورده باشید. به زندگی شخصی‌تان نگاهی بیندازید و به دنبال مواقعی بگردید که اجازه داده‌اید رشتهٔ کارها از دستتان خارج شود. سپس تغییرات لازم را بوجود بیاورید تا معیارهای بالاتری را برای خود تعیین کنید. این مطلب به شما کمک می‌کند تا حد و مرز برتری را دوباره برای خودتان تعیین کنید.
- **ابزار بهتری پیدا کنید.** اگر معیارهای خود را بالا می‌پندارید، اگر نگرش شما خوب است، و اگر پیوسته سخت کار می‌کنید، و با این وجود به خواستهٔ خود نمی‌رسید، مجهزتر از گذشته شوید. با کلاس رفتن، کتاب خواندن، و گوش کردن به نوار، مهارت‌های خود را بالاتر ببرید. یک مشاور پیدا کنید. هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا در انجام کار مربوطه بهتر شوید.

یک نمونه

یک زندانی در زندان بوت کانتی در کالیفرنیا غیبت خود از زندان را برای نمایندگان پلیس این گونه توضیح می‌دهد: «داشتم پرش با نیزه بازی می‌کردم، به دیوار خیلی نزدیک شدم و به اون طرف دیوار پرت شدم. تا

حواسم سرجاش اومد، به اطراف دویدم، تا راهی پیدا کنم و به داخل زندان برگردم، ولی چون محله را خوب بلد نبودم، گم شدم. چیز دیگه‌ای که یادم میاد، اینه که یک دفعه دیدم توی شهر چیکو هستم.» مردم بندرت تحقیق می‌دهند که توجیهات آنها چقدر ضعیف هستند تا وقتی که بعضی از این توجیهات را از زبان دیگران بشنوند و آنگاه متوجه ناجور بودن آنها شوند.

صفت هفدهم

☙ اطمینان خاطر ❧

کفایت هرگز جبران عدم اطمینان خاطر را نمی‌کند.

اگر به افراد نیاز داشته باشید، نمی‌توانید آنها را رهبری کنید. **جان سی. ماکسول**

هرکسی که می‌خواهد همهٔ کارها را خودش انجام دهد یا افتخار انجام آن را به خودش اختصاص می‌دهد، نمی‌تواند رهبر بزرگی شود. **اندروکارنگی، صنعتگر**

ترکیبی آهنین از اراده و اطمنیان خاطر

در زمان ریاست جمهوری رونالد ریگان، رهبران ۷ کشور صنعتی جهان در کاخ سفید گرد آمده بودند تا در مورد سیاست‌های اقتصادی مذاکره کنند. رونالد ریگان نقل کرده است که در خلال این نشست نخست‌وزیر کانادا را دیده که به شدت به نخست وزیر انگلیس مارگارت تاچر پرخاش کرده و می‌گوید که او اشتباه کرده و سیاست‌های او عملی نیستند. مارگارت تاچر هم روبه‌روی او ایستاده و سرش را بالا گرفته و به او گوش می‌دهد تا سخنان او پایان یابد و سپس از او دور می‌شود.

پس از این رودررویی ریگان نزد تاچر رفته و گفت: «مگی، اون نباید با تو این جوری حرف می‌زد. رفتارش پسندیده نبود. اصلاً پسندیده نبود. چرا هیچی بهش نگفتی؟»

تاچر نگاهی به ریگان انداخت و گفت: «یه زن باید بدونه که مردا چه موقعی بچه میشن.»

این داستان واقعاً معرف شخصیت مارگارت تاچر است. یک انسان باید خیلی قوی و محکم باشد تا بتواند یک رهبر جهانی باشد. این مطلب به ویژه وقتی درست است که آن انسان یک زن باشد.

مارگارت تاچر همواره برخلاف جریان آب شنا کرده است. او دانشجوی دانشگاه آکسفورد بود و در رشتهٔ شیمی فارغ‌التحصیل شد، رشته‌ای که مردها در آن یکه‌تاز میدان هستند و بعد اولین زنی شد که به ریاست انجمن محافظه‌کاران دانشگاه آکسفورد رسید. چند سال بعد، در رشته حقوق فارغ‌التحصیل شده و وکیل مالیاتی شد.

در سال ۱۹۵۹، تاچر وارد عرصهٔ سیاست شد، و هنگامی که به نمایندگی مجلس انتخاب شد، شغلی کاملاً مردانه را شروع کرد. چون یک تحلیل‌گر با فن بیان خوب بوده و تحت‌فشار انتقادات همواره متین و

آرام بود، حزب او بارها از وی خواسته بود تا در مباحثه با مخالفان شرکت کند. مهارت و عقیدهٔ محکم او احتمالاً با نگرشی که از پدرش آموخته بود، پخته‌تر شده بود. پدرش به او گفته بود: «از عوام پیروی نکن، تو تصمیم خودت را بگیر.»

ارادهٔ قوی و کفایت بالای او چندین شغل دولتی را برای او به ارمغان آورد. در زمان تصدی وزارت آموزش و پرورش و علوم بود که عنوان «غیرمحبوب‌ترین زن بریتانیا» را به او دادند. ولی تاچر با این انتقاد از میدان بدر نرفت. او به کار سخت ادامه داده و احترام مردم را به دست آورد. پاداش او همین بس که اولین نخست‌وزیر زن در تاریخ بریتانیا شد.

در این پُست نیز همچنان به تحمل انتقادها ادامه داد. او از اتهام‌های سوءاستفاده از خصوصی‌سازی صنایع دولتی، کاهش نقش نیروی کار سازمان یافته، اعزام نیروی نظامی به جزایر فالکلند و حفظ سیاست‌های محافظه کارانه در برابر اتحاد جماهیر شوروی سابق، جان سالم بدر برد. اما مهم نبود که به چه شدتی مورد انتقاد قرار می‌گرفت، همچنان محکم و استوار از موضع خود دفاع کرده و عزّت نفس خود را حفظ می‌کرد. یک بار گفت: «از نظر من اتفاق‌نظر، فرایند دست کشیدن از همهٔ اعتقادات، ارزشها و سیاست‌ها برای به دست آوردن چیزی است که هیچ کس به آن اعتقادی ندارد. تحت لوای «من از نظر اکثریت حمایت می‌کنم.» برای چه هدف بزرگی می‌توان جنگید و پیروز شد؟

تاچر از اعتقاد راسخ در رهبری حمایت می‌کرد. در نتیجه، به او لقب «بانوی آهنین» داده بودند. برای سه دورهٔ پی‌درپی به نخست‌وزیری رسید. او تنها رهبر بریتانایی است که در دوران نوین به دین مهم نائل آمده است.

به نظر می‌رسید که مارگارت تاچر هیچ تردیدی به خود و اعتقاداتش نداشت و در نتیجه به رهبری خود کاملاً اطمینان خاطر داشت. همهٔ

رهبران بزرگ همین طور هستند. هیچ کس نمی‌تواند در آن سطحی زندگی کند که مغایر با اعتقادی باشد که به خود دارد. شاید این حالت را در مردم دیده باشید. اگر کسی خود را یک بازنده تلقی کند، برای باختن راهی پیدا می‌کند. هربار که موفقیتش از اطمینان خاطر او پیشی جوید، نتیجهٔ آن خود ـ تخریبی است. این موضوع فقط در مورد پیروان صدق نمی‌کند، بلکه در مورد رهبران نیز صادق است.

رهبرانی که اطمینان خاطر ندارند، هم برای خود و پیروانشان و هم برای سازمانی که آن را رهبری می‌کنند، خطرناک هستند؛ چون پُست رهبری خطاهای شخصی را بزرگتر جلوه می‌دهد. فرقی نمی‌کند که نظرات منفی شما در زندگی چه هستند، وقتی سعی می‌کنید دیگران را رهبری کنید، تحمل آنها مشکل‌تر می‌شود.

رهبرانی که اطمینان خاطر ندارند، چندین وجوه مشترک دارند:

۱ـ اطمینان خاطر برای دیگران ایجاد نمی‌کنند

یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «وقتی چیزی را ندارید، نمی‌توانید به دیگران ببخشید.» درست مثل افرادی که مهارتی را ندارند و نمی‌توانند به دیگران منتقل کنند. افرادی که اطمینان خاطر ندارند، نمی‌توانند این احساس را در دیگران به وجود بیاورند. برای آنکه یک رهبر کارآمد شوید، از آن نوع رهبرانی که مردم از صمیم دل مایل به پیروی آنها هستند، باید کاری کنید که دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند.

۲ـ بیش از آنکه به دیگران بدهند، از آنان می‌گیرند

افرادی که فاقد اطمینان خاطر هستند، همواره در پی اعتباریابی، تأیید و محبت هستند. به همین علت، کانون توجه آنها بر یافتن اطمینان خاطر

برای خودشان است، نه بر القای آن به دیگران. آنها در درجه اول دریافت کننده بوده و بخشنده نیستند، و دریافت‌کننده‌ها رهبران خوبی از آب درنمی‌آیند.

۳ـ دائماً بهترین افراد خود را محدود می‌کنند

یک رهبر فاقد اطمینان خاطر به من نشان بدهید تا من کسی را به شما نشان دهم که چشم دیدن پیروزی‌های افرادش را ندارد. حتی ممکن است در راه موفقیت آنان سنگ‌اندازی کند. یا ممکن است از کارهای چشمگیر آنان به نفع خود بهره‌برداری کند. همانگونه که در کتاب ۲۱ کانون انکارناپذیر رهبری عنوان کردم، فقط رهبران دارای اطمینان خاطر به دیگران قدرت می‌دهند. این، اصل تفویض قدرت است. اما یک رهبر فاقد اطمینان خاطر قدرت را احتکار می‌کند و در حقیقت، هرچه افرادش بهتر باشند، او بیشتر احساس تهدید می‌کند، و سخت‌تر تلاش می‌کند که شهرت و موفقیت آنان را محدود کند.

۴ـ پیوسته سازمانشان را محدود می‌کنند

وقتی پیروان بتدریج تضعیف شده و تقدیر نشدند، دلسرد شده و سرانجام از تلاش تا حد امکان دست می‌کشند، و هنگامی که این اتفاق افتاد، کل سازمان آسیب می‌بیند. در مقابل، رهبران دارای اطمینان خاطر قادر هستند که به دیگران ایمان بیاورند چون به خودشان ایمان دارند. آنها تکبر ندارند؛ نقاط قوت و ضعف خود را می‌دانند و برای خودشان احترام قائل هستند. وقتی افرادشان خوب عمل می‌کنند، آنها احساس تهدید نمی‌کنند و در پی یافتن بهترین انسانها هستند تا آنها را دور هم جمع کنند و سپس روحیه‌شان را تقویت می‌کنند تا در بالاترین سطح کار کنند و وقتی تیم یک رهبر با اطمینان خاطر موفق شود، احساس رضایت شدید

می‌کند. او موفقیت افرادش را بهترین تشویقی تلقی می‌کند که به خاطر توانایی رهبری خود دریافت می‌کند.

تعمق

تا چه اندازه خودتان را به خوبی درک می‌کنید و برای خودتان احترام قائل هستید؟ آیا نقاط قوت خود را می‌شناسید و نسبت به آنها احساس خوبی دارید؟ آیا نقاط ضعف خود را شناخته‌اید و آنهایی راکه نمی‌توانید تغییر دهید، پذیرفته‌اید؟ وقتی کسی می‌فهمد که از شخصیت خاصی ساخته شده و موهبت‌های منحصر به‌فردی دارد، بهتر قادر است که نقاط قوت و موفقیت‌های دیگران را مورد تقدیر قرار دهد.

به عنوان یک رهبر چقدر احساس اطمینان خاطر می‌کنید؟ وقتی یکی از افراد شما فکر بزرگی دارد، آیا از آن حمایت می‌کنید یا آن را سرکوب می‌کنید؟ آیا از پیروزی‌های افراد خود تجلیل می‌کنید؟ وقتی تیم شما موفقیتی کسب می‌کند، آیا از افراد آن تقدیر می‌کنید؟ اگر نمی‌کنید، شاید علت آن عدم اطمینان خاطر در شما باشد و احتمال دارد که شما، تیم خودتان و سازمانتان را محدود کرده باشید.

عمل

برای پیشرفت اطمینان خاطر در شما، از امور زیر پیروی کنید:

- **خودتان را بشناسید.** اگر شما از آن نوع انسان‌هایی هستید که به طور طبیعی از خودشان آگاهی ندارند، وقتی صرف کنید و از خودتان آگاه شوید. یک امتحان تست شخصیت بدهید، از قبیل تست‌های مایرز بریگز[1] یا فلورانس لیتار[2]. از چندین نفر که شناخت خوبی از شما

1- Myers-Briggs

2- Florence Litalauer

دارند، بخواهید که سه تا از بزرگترین استعدادهای شما و سه تا از بزرگترین ضعف‌های شما را ذکر کنند، وقتی پاسخ‌های آنها را شنیدید، از خودتان دفاع نکنید؛ این اطلاعات را جمع‌آوری کرده و روی آنها تأمل کنید.

- **دیگران را تشویق کنید.** شاید باور نکنید که اگر دیگران برای کاری که تیم شما انجام می‌دهد، تشویق شوند، شما می‌توانید موفق شوید. امتحان کنید. اگر به دیگران کمک کنید و از همکاری آنان قدردانی کنید، به شغل خود کمک کرده‌اید و روحیهٔ اخلاقی آنها را بالا برده‌اید و سبب پیشرفت سازمان شده‌اید.
- **کمک بگیرید.** اگر نمی‌توانید بر احساسات عدم اطمینان خاطر خودتان غلبه کنید، به دنبال کمک حرفه‌ای باشید. با کمک یک مشاور خوب، به ریشهٔ مشکلات خود پی ببرید. این نه تنها به نفع خودتان، بلکه به نفع افراد شما نیز هست.

یک نمونه

داستانسرای فرانسوی اُنوره دو بالزاک[1] طبیعت انسانی را بسیار هوشمندانه می‌دید. در کتاب عظیم خود به نام کمدی انسانی[2] به دنبال یافتن تصویر کاملی از تمدن نوین بود. او یک‌بار گفت: «در داشتن رابطهٔ خوب با دیگران هیچ مانعی بزرگتر از آن نیست که با خودتان راحت نباشید.» نگذارید احساس عدم اطمینان خاطر مانع از رسیدن به نیروی بالقوه شما شود.

1- Honore'de Balzac

2- *The Human Comedy*

صفت هجدهم

خود انضباطی

قبل از هر کسی، خود را رهبری کنید

اولین و بهترین پیروزی غلبه بر خود است.

افلاطون

یک مرد بدون ثبات شخصیت هرگز به خودش تعلق ندارد. او به هر آنچه که می‌تواند او را شیفته خود کند تعلق دارد.

جان فوستر، نویسنده

سلطان تپه‌ها

راه قله ناهموار است. تعدادی قلیل از آنهایی که در کار خود بهترین بوده‌اند، به آنجایی که باید، رسیده‌اند و حتی تعداد قلیل‌تر تا به حال بهترین بوده‌اند. با این وجود، آن قله جایی است که جری رایس[1] به آن رسیده است. تصور می‌شود او بهترین بازیکن توپ‌گیر در فوتبال است. رکوردهای او این مسئله را ثابت می‌کند.

آنهایی که او را خوب می‌شناسند می‌گویند که او به طور طبیعی همین طور است بدون آنکه مجبور باشد که تلاش زیادی کند. از لحاظ جسمی موهبت‌های خدادادی او باور نکردنی هستند. همهٔ آن چیزهایی که یک مربی از یک بازیکن توپ‌گیر انتظار دارد، در او جمع است. مربی برگزیده، بیل والش، می‌گوید: «تصور نمی‌کنم که از لحاظ جسمی هیچ بازیکنی با او برابری کند.» با این وجود، تنها شرایط فیزیکی سبب نشده که او بازیکن بزرگی شود. کلید اصلی موفقیت او خود ـ انضباطی است. برخلاف سایر فوتبالیست‌های حرفه‌ای، او شبانه روز کار کرده و خود را آماده می‌کند.

داستان توانایی رایس در فشار به خویشتن را می‌توان با توجه به تجربیات او در تصرف ارتفاعات بیان کرد. این جریان برای اولین بار در دبیرستان اتفاق افتاد. در پایان هر جلسه تمرین، مربی دبیرستان، بازیکنان خود را مجبور می‌کرد که ۲۰ مرتبه با سرعت از یک تپه حدوداً ۴۰ متری بالا و پایین بدوند. در یک روز فوق‌العاده گرم و شرجی منطقهٔ می‌سی‌سی‌پی، پس از یازده مرتبه بالا و پایین دویدن از تپه تصمیم گرفت که دیگر بازی نکند. همان طور که آرام آرام به سوی رختکن می‌رفت،

1- Jerry Rice

ناگهان به خود آمد و گفت: «نه، ول نکن. چون اگر به ترک کردن کارها عادت کنی، اون وقت این کار برات عادی میشه.» او به محل تمرین برگشت و دیگر هرگز هیچ‌کاری را ترک نکرد.

به عنوان یک بازیکن حرفه‌ای، او برای توانایی‌اش در روی سرعت در یک سربالایی دیگر مشهور شده است. این سربالایی یک مسیر ۴ کیلومتری صخره‌ای در یک پارک است. این پارک در شهر سان‌کارلوس در کالیفرنیا قرار دارد که رایس آن را جزء برنامهٔ تمرین روزانهٔ خود قرار داده است. سایر بازیکنان ردهٔ بالا سعی می‌کنند که مثل او این تمرین را انجام دهند، اما از او عقب می‌مانند و از قدرت بدنی او تعجب می‌کنند. اما این بخشی از برنامه معمولی رایس است. حتی در زمان تعطیلی مسابقات در بین دو فصل بازیها در حالی که سایر بازیکنان سرگرم ماهیگیری و استراحت هستند، رایس تمرین می‌کند، اوقات معمولی تمرینش از ۷ صُبح تا ظهر طول می‌کشد.

کوین اسمیت[1]، دفاع کناری لیگ سراسری فوتبال می‌گوید: «چیزی که برویچه‌ها دربارهٔ جری نمی‌فهمند اینه که از دید او، فوتبال یه ورزش ۱۲ ماهه است. درسته که طبیعت او اینجوری اقتضا می‌کنه، ولی با این وجود، اون کار می‌کنه و این همون چیزیه که بازیکنان خوب رو از بازیکنان بزرگ جدا می‌کنه.»

جری اخیراً سربالایی دیگری را در زندگی حرفه‌ای خود طی کرد: او از یک آسیب دیدگی ویرانگر جان سالم بدر برد. قبل از این آسیب‌دیدگی، در ۱۹ فصل گذشتهٔ فوتبال، حتی یک بازی را از دست نداده بود و این شاهدی دیگر بر استحکام مطلق و اخلاق کاری او و انضباط اوست.

1- Kevin Smith

هنگامی که در روز ۳۱ ماه اوت ۱۹۹۷، زانوی او به شدت آسیب دید، مردم فکر کردند که او دیگر نمی‌تواند تا آخر فصل بازی کند. در نظر داشته باشید که فقط یک بازیکن تا آن موقع با آسیب‌دیدگی مشابه توانسته بود در همان فصل به بازیها برگردد و او راد وودسان[1] بود. راد زانویش را در مدت چهار ماه و نیم معالجه کرده بود. رایس همین کار را با شجاعت محض، اراده و خودانضباطی باورنکردنی در مدت سه ماه و نیم انجام داد. مردم چنین موردی را هرگز ندیده بودند و احتمالاً هرگز هم نخواهند دید. رایس همچنان به کسب رکوردهای بهتر و محبوبیت خود ادامه داده و در عین حال به موفقیت تیمش کمک می‌کند.

توضیح

جری رایس نمونه کاملی از قدرت خود ـ انضباطی است. هیچ‌کس بدون انضباط موفقیتی به دست نمی‌آورد. هر چقدر هم یک رهبر با استعداد باشد، استعدادهای او هرگز بدون به کار گرفتن خود ـ انضباطی به حداکثر حد بالفعل خود نمی‌رسند. خود ـ انضباطی رهبر را در موقعیتی قرار می‌دهد تا به اوج برسد و عامل اساسی در تداوم رهبری است.

اگر می‌خواهید رهبری شوید که خود ـ انضباطی برای او امتیازی محسوب می‌شود، از نکات عملی زیر پیروی کنید:

۱ـ الویت‌های خود را تعیین کرده و از آنها پیروی کنید

هرگاه کسی در وقت مناسب و هنگامی که سرحال است به وظیفه‌اش عمل کند، رهبر موفقی نخواهد شد. مردم نیز به چنین رهبری احترام نگذاشته و از او پیروی نمی‌کنند. روزی شخصی گفت: «برای انجام دادن

1- Rod Woodson

کارهای مهم، دو چیز ضروری است: برنامه و وقت کم». به عنوان یک رهبر، طبیعی است که وقت شما بسیار کم است. اکنون شما فقط یک برنامه کم دارید. اگر بتوانید واقعاً اولویت‌های خود را تعیین کنید و خود را از هر قید دیگری رها سازید، خیلی آسانتر است به آن چیزی که اهمیت دارد، بپردازید و این زیربنای خود ـ انضباطی است.

۲ـ یک روش زندگی مبتنی بر انضباط را هدف خود قرار دهید

شناختن هر شخص فوق‌العاده با انضباطی، مثل جری رایس، باید شما را متوجه این موقعیت کند که برای موفقیت، خود ـ انضباطی واقعه‌ای نیست که فقط یک‌بار اتفاق بیفتد. خود ـ انضباطی باید روش زندگی شود.

یکی از بهترین راهها برای خود ـ انضباطی این است که برنامه‌های روزمره و نظام‌هایی را برای خود مقرر کنید، بخصوص در حیطه‌هایی که برای رشد و موفقیت دراز مدت شما ضروری هستند. مثلاً، چون شخصاً همواره سخنرانی می‌کنم و می‌نویسم، این متون را هر روز می‌خوانم و برای استفاده در آینده بایگانی می‌کنم و از هنگامی که در دسامبر ۱۹۹۸ دچار حمله قلبی شدم، هر روز صبح ورزش می‌کنم. این کاری نیست که برای یک فصل انجام دهم؛ این کار را در مدت بقیه عمرم انجام داد.

۳ـ با عذر و بهانه‌های خود مقابله کنید

برای ایجاد یک روش زندگی مبتنی بر انضباط، یکی از اولین کارها باید مقابله و حذف عذر و بهانه‌ها باشد. همان طور که یک نویسندهٔ فرانسوی می‌گوید: «تقریباً تمامی خطاهای ما در مقایسه با روشهایی که برای پنهان کردن آنها ابداع می‌کنیم، بیشتر قابل بخشش هستند.» اگر شما چندین دلیل داشته باشید که چرا نمی‌توانید خود ـ انضباط شوید، متوجه باشید که همهٔ این دلائل فقط مجموعه‌ای از عذر و بهانه‌ها هستند که باید

با آنها مقابله شود، اگر تمایل دارید که به مرحلهٔ بعدی در رهبری صعود کنید.

۴ـ تا کاری انجام نشده پاداش ندهید

نویسنده مایک دلانی[1] حکیمانه گفته است: «در هر کسب و کاری که به بی‌مسئولیت‌ها و پرتلاش‌ها به طور یکسان پاداش دهد، به زودی از تعداد پرتلاش‌ها کاسته و تعداد بی‌مسئولیت افزایش خواهد یافت.» اگر خود ـ انضباط نیستید، شاید عادت داشته باشید که شیپور را از سر گشادش بنوازید.

داستان ذیل قدرت خودداری از پاداش دادن را نشان می‌دهد. چند روزی بود که زن و شوهر مسنی در یک تفریحگاه به سر می‌بردند تا اینکه خانواده دیگری که جوانتر بودند با فرزندانشان وارد شده و در نزدیکی آنها اطراق کردند. به محض اینکه ماشین آنها توقف کرد، یکی از بچه‌ها فوراً یخدان و ساکها و بقیهٔ اثاثیه را از ماشین بیرون آورد و دو بچهٔ دیگر چادر را برپا کردند. در مدت ۱۵ دقیقه همه چیز آماده شد. زن و شوهر مسن‌تر تعجب کرده بودند. مرد مسن به پدر آن خانواده با حالت تحسین‌آمیزی گفت: «معلومه که شماها خیلی خوب با همدیگه همکاری می‌کنین.» پدر آن خانواده جواب داد: «واسه همکاری فقط نظم لازمه. هیشکی حق نداره به دستشویی بره تا همه چیز آماده بشه.»

۵ـ روی نتایج تمرکز کنید

هرگاه به جای تمرکز روی نتایج و یا پاداشها، روی سختی کار تمرکز کنید، احتمال دارد که دلسرد شوید. اگر روی سختی کار بیش از اندازه

1- Mike Delany

تمرکز کنید، آنگاه خواهید دید که به جای ایجاد خود ـ انضباطی، دلتان برای خودتان خواهد سوخت. دفعه بعد که با یک تکلیف بسیار مهم روبرو می‌شوید و به این فکر می‌کنید که راه آسانی برای انجام آن پیدا کنید و به عواقب آن نمی‌اندیشید، کانون توجه خود را تغییر دهید. منافع انجام صحیح کار را بشمارید و با انرژی و اشتیاق روی آن کار کنید.

تعمق

نویسنده‌ای بنام اچ. جکسون براون[1] گفته است: «استعداد بدون انضباط مثل یک اختاپوس بر روی اسکیت است؛ تحرکات زیادی انجام می‌شود، اما هرگز نمی‌توانید حدس بزنید که آن اسکیت به سمت جلو، عقب، چپ و یا راست حرکت خواهد کرد.» اگر اطمیان دارید که استعداد انجام کاری در شما هست و تحرکات زیادی انجام می‌دهید، ولی نتایج محسوسی در کار نیست، ممکن است فاقد خود ـ انضباطی باشید.

به برنامهٔ هفته گذشته خودتان نگاهی بیندازید. چقدر از وقت خود را صرف فعالیت‌های منظم و روزمره کرده‌اید؟ آیا کاری انجام داده‌اید که از لحاظ شغلی بهتر شده و رشد کنید؟ آیا فعالیت‌هایی که برای سلامتی شما مفید است، انجام داده‌اید؟ آیا بخشی از درآمد خود را به سرمایه‌گذاری یا پس‌انداز اختصاص داده‌اید؟ اگر این امور را به تأخیر انداخته‌اید و گفته‌اید که بعداً این کارها را انجام خواهید داد، احتمالاً باید روی خود ـ انضباطی خود کار کنید.

عمل

برای بهتر شدن خود ـ انضباطی در خود، از امور زیر پیروی کنید:

1- H. Jackson Brown

● **اولویت‌های خود را منظم کنید.** به دو یا سه حیطهٔ زندگیتان که از نظر خودتان مهم‌تر از بقیه هستند، فکر کنید. آنها را یادداشت کنید، در کنار آنها، روش‌هایی را که باید در خودتان ایجاد کنید تا در آن حیطه‌ها پیشرفت و رشد کنید، را نیز بنویسید. برنامه‌ای را تهیه کنید تا آن روشها جزئی از زندگی روزانه یا هفتگی شما شوند.

● **فهرستی از دلائل مربوطه تهیه کنید.** از فرصت استفاده کنید و منافع انجام روش‌هایی را که فهرست کرده‌اید، بنویسید. سپس این منافع را در جایی که بتوانید هر روز آن را ببینید، نصب کنید. در روزهایی که تصمیم ندارید کار مهمی انجام دهید، این فهرست را دوباره بخوانید.

● **عذر و بهانه‌ها را رها کنید.** دلائلی که ممکن است نتوانید از روش‌های خود استفاده کنید را یادداشت کنید. آنها را بخوانید. اگر عذر و بهانه هستند، باید کنار گذاشته شوند. حتی اگر دلیلی معقول به نظر می‌رسد، راه‌حلی پیدا کرده و بر آن غلبه کنید. هیچ‌دلیلی باقی نگذارید تا از این فهرست دست بکشید. به خاطر داشته باشید، فقط در لحظات انضباط است که توانایی دارید به رؤیاهای خود جامهٔ عمل بپوشانید.

یک نمونه

در یک نهالستان در کانادا، این تابلو را روی دیوار نصب کرده‌اند: «بهترین زمان برای کاشتن یک درخت ۲۵ سال پیش است. بهترین وقت دوم امروز است.» درخت خود ـ انضباطی را امروز در زندگی خود بکارید.

صفت نوزدهم

خدمتگزاری

برای موفق شدن در کارتان، دیگران را بر خود مقدم بشمارید.

رهبر واقعی خدمت می‌کند. به مردم خدمت می‌کند. در خدمت منافع مردم است. و به همین علت همیشه محبوب نیست، و شاید همیشه حس تحسین و احترام نسبت به خودش را در مردم ایجاد نکند. اما چون محرک رهبران واقعی شور محبت‌آمیز نسبت به مردم بوده و اشتیاق برای افتخار شخصی نمی‌باشد، مایلند که عواقب آن را نیز بپذیرند.
یوجین بی. هابِکر، نویسنده

مردم را بیش از موفقیت خود دوست داشته باشید.
جان سی. ماکسول

موقعیت متزلزل

مدت زیادی نیست که آمریکاییها با نام اچ. نورمن شوارتسکف[1]، ژنرال ارتش ایالات متحده آشنا شده‌اند. او توانایی‌های رهبری بسیار موفقیت‌آمیزی را در فرماندهی نیروهای متحد در جنگ خلیج فارس از خود نشان داد، همان طوری که در دوران زندگی حرفه‌ای‌اش نشان داده بود و از روزهایی که در دانشکده افسری وست پوینت بود، شروع شده بود.

در کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، نوشتم که چگونه در ویتنام یک گردان متلاشی شده را سروسامان داد و از یک شکست یک پیروزی ساخت. گردان اول از لشکر پیاده‌نظام ششم، که با عنوان «بدترین در لشکر ششم» نامیده می‌شد، از گردانی که همواره عامل مضحکه بود به یک نیروی مؤثر جنگنده تبدیل و برای انجام مأموریت مشکل‌تر انتخاب شد. آن مأموریت تبدیل به مأموریتی شد که شوارتسکف محل انجام آن یعنی «شبه جزیرهٔ باتانگان را «مکان شیطانی و وحشت‌آور» نامید. این منطقه به مدت سی سال مورد مناقشه بوده و انباشته از مین و تله‌های انفجاری بود که در هر هفته تعداد بی‌شماری بخاطر مواد منفجره در آن مصدوم می‌شد.

شوارتسکف از یک موقعیت بد، بهترین شرایط را به وجود آورد. او روشی را معرفی کرد که تا حد بسیاری از تعداد زخمی‌ها کاست، و هرگاه سربازی توسط مین زخمی می‌شد، فوراً با هلی‌کوپتر بالای سر او حاضر می‌شد، او را با هلی‌کوپتر خودش به پشت خط منتقل می‌کرد و با بقیهٔ سربازان صحبت می‌کرد تا روحیهٔ آنها را بالا ببرد.

1- H. Norman Schwarzkopf

در روز ۲۸ ماه می ۱۹۷۰، سربازی روی مین رفت و زخمی شد و شوارتسکف با هلی‌کوپتر به محل آمد. در حالی که هلی‌کوپتر زخمی‌ها را تخلیه می‌کرد، سرباز دیگری روی مین رفت و یکی از پاهایش به شدت آسیب دید. آن سرباز روی زمین دست و پا می‌زد و فریاد می‌کشید و ضجه می‌کرد. در آن هنگام بود که همه فهمیدند انفجار مین اول تنها یک انفجار نبوده و آنها در یک میدان مین قرار گرفته بودند. همه سربازان در همانجا که بودند میخکوب شده و حرکتی نمی‌کردند.

شوارتسکف اعتقاد داشت که سرباز زخمی می‌تواند زنده بماند و حتی سلامتی پایش را نیز به دست بیاورد، فقط اگر دست و پا نمی‌زد و تکان نمی‌خورد. او فقط یک کار می‌توانست بکند. مجبور بود به دنبال آن سرباز برود و او را از حرکت باز دارد. شوارتسکف نوشت که: «من در میدان مین شروع به حرکت کردم، یک قدم به یک قدم، در حالی که به زمین خیره شده بودم و به دنبال برجستگی‌های مرموز و مشکوک یا شاخه‌های درختی که از باتلاق بیرون زده بودند، می‌گشتم. زانوانم چنان به شدت می‌لرزید که هربار که یک قدم به جلو برمی‌داشتم، مجبور بودم که بایستم و زانوهایم را با دست نگهدارم تا آرام بگیرند و بعد قدم بعدی را برمی‌داشتم. به نظرم هزارسال طول کشید تا به آن سرباز رسیدم.»

شوارتسکف ۱۱۰ کیلویی که در وست پوینت کُشتی‌گیر بوده، سرباز را از حرکت بازداشت و آرام کرد. او زندگی سرباز را نجات داد و با کمک یک تیم مهندسی او و سایر سربازان را از میدان مین خارج کرد.

خصوصیتی که شوارتسکف در آن روز از خود نشان داد، را می‌توان با واژه‌هایی همچون قهرمانی، شجاعت و حتی بی‌احتیاطی توصیف کرد. ولی من فکر می‌کنم تنها واژه‌ای که به بهترین وجه آن را توصیف می‌کند، انجام وظیفه است. در آن روز ماه مِی، تنها راهی که وی در پیش رو داشت تا رهبری کارآمد باشد، این بود که به سربازی که به دردسر افتاده بود، خدمت کند.

توضیح

هنگامی که دربارهٔ انجام وظیفه فکر می‌کنید، آیا آن را فعالیتی مجسم می‌کنید که افراد نسبتاً با مهارت پایین در پایین‌ترین ردهٔ شغلی آن را انجام می‌دهند؟ اگر چنین است، تصور غلطی دارید. انجام وظیفه ربطی به نوع شغل و یا مهارت ندارد. انجام وظیفه به نگرش مربوط است. بدون شک افرادی را در شغل‌های خدماتی دیده‌اید که نگرش ضعیفی دربارهٔ انجام وظیفه دارند: کارمند گستاخی در ادارهٔ دولتی، گارسونی که زحمت انجام سفارش غذای شما را به خود نمی‌دهد و یا فروشنده فروشگاهی که به جای کمک به شما با دوستش در پشت تلفن صحبت می‌کند.

دقیقاً همانگونه که احساس می‌کنید کارمندی نمی‌خواهد به مردم کمک کند، به همان راحتی هم می‌توانید متوجه شوید که آیا یک رهبر میل به خدمتگذاری دارد یا نه؟ و حقیقت این است که بهترین رهبران مشتاق هستند که نه به خودشان بلکه به مردم خدمت کنند.

دارا بودن ویژگی انجام وظیفه یعنی چه؟ یک رهبر خدمتگذار واقعی:

۱ـ خواستهٔ دیگران را برخواسته‌های خود مقدم می‌شمارد

اولین علامت انجام وظیفه این است که بتوانید خواسته‌های دیگران را برخود و امیال شخصی خود مقدم بشمارید. این مطلب فراتر از آن است که خواسته‌های خود را به تأخیر بیندازید. این مطلب به آن معنی است که عمداً از نیازهای پیروان خود آگاه باشید، آمادهٔ کمک به آنها باشید، و قادر باشید که خواسته‌های آنها را با اهمیت تلقی کنید.

۲ـ اطمینان دارد که می‌خواهد خدمت کند

قلب تپندهٔ انجام وظیفه اطمینان خاطر است. یک نفر را به من نشان

دهید که تصور می‌کند که در شأن او نیست که خدمت کند، و من کسی را به شما نشان می‌دهم که اساساً فاقد اطمینان خاطر است. اینکه با دیگران چگونه رفتار می‌کنیم، بازتاب واقعی این است که دربارهٔ خودمان چگونه فکر می‌کنیم. شاعر و فیلسوف اریک هوفر در تأیید این مطلب می‌گوید:

«نکتهٔ قابل ملاحظه آن است که ما همسایهٔ خودمان را همان قدر دوست داریم که خودمان را دوست داریم، با دیگران همانگونه رفتار می‌کنیم که با خودمان رفتار می‌کنیم. ما از دیگران تنفر داریم چون از خودمان متنفریم. در مقابل دیگران صبوری پیشه می‌کنیم چون در مقابل خودمان صبور هستیم. ما دیگران را می‌بخشیم چون خودمان را می‌بخشیم. ریشهٔ گرفتاری‌هایی که جهان ما را دربرگرفته عشق به خود نیست، بلکه تنفر از خود است.»

«اصل تفویض قدرت» می‌گوید که فقط رهبرانی که اطمینان خاطر دارند به دیگران قدرت می‌دهند. همین اصل در اینجا هم صدق می‌کند که رهبرانی که اطمینان خاطر دارند، حس انجام وظیفه را به نمایش می‌گذارند.

۳ـ آغازگر خدمت به دیگران است

تقریباً هر کسی که تحت فشار قرار بگیرد، خدمت می‌کند و بعضی‌ها در شرایط بحرانی خدمت می‌کنند. اما شما به معنی واقعی کلمه دل کسی که آغازگر خدمت به دیگران است، را می‌بینید. رهبران بزرگ نیاز را می‌بینند، فرصت را به چنگ می‌آورند و خدمت می‌کنند، بدون اینکه در قبال آن چیزی طلب کنند.

۴ـ در قید و بند موقعیت شغلی نیست

رهبران خدمتگذار روی موقعیت شغلی یا مقام تکیه نمی‌کنند.

هنگامی که سرهنگ نورمن شوارتسکف پا به میدان مین گذاشت، مقام آخرین چیزی بود که در ذهنش وجود داشت. او یک شخص بود که سعی داشت به شخص دیگر کمک کند. شاید حتی رهبر بودن احساس تعهد بیشتری به او می‌بخشید که خدمت کند.

۵ـ از روی محبت خدمت می‌کند

خودبزرگ‌بینی یا فریب برای انجام وظیفه ایجاد انگیزه نمی‌کند، اما ایجاد محبت می‌کند، سرانجام میزان نفوذ شما بستگی به عمق علاقهٔ شما نسبت به دیگران دارد، به همین علت بسیار اهمیت دارد که رهبران تمایل به خدمت کردن داشته باشند.

تعمق

در رابطه با خدمت به دیگران چه احساسی دارید؟ آیا به خاطر منافع و مزایای جانبی آن دوست دارید که رهبر باشید؟ یا اشتیاق شما برای کمک به دیگران محرک شماست؟

اگر واقعاً می‌خواهید از آن رهبرانی باشید که مردم دوست دارند از آنان پیروی کنند، ناچار هستید که مسئلهٔ انجام وظیفه را جدی بگیرید. اگر نگرش شما این است که در عوض خدمت به دیگران به شما خدمت شود، احتمالاً به دنبال دردسر می‌گردید. اگر این مسئله در زندگی شما وجود دارد، در اینصورت به این نصایح توجه کنید:

- حکومت بر دیگران را متوقف کنید، گوش کردن به دیگران را آغاز کنید.
- نقش بازی برای پیشرفت را متوقف کنید و ریسک کردن به خاطر منافع دیگران را آغاز کنید.
- پی‌گیری منافع شخصی را متوقف کنید و خدمت به دیگران را شروع کنید.

این مطلب درست است که انسان‌های بزرگ باید مثل ضعیف‌ترین‌ها بوده و خدمتگذار همه باشند.

عمل

برای بهتر شدن حس انجام وظیفه در شما، از امور زیر پیروی کنید:

● **کارهای کوچک انجام دهید.** آخرین باری که کارهای کوچک محبت‌آمیزی برای دیگران کرده‌اید، چه وقت بوده است؟ از نزدیک‌ترین افراد به خود شروع کنید. همسر، فرزندان و والدین شما. امروز راههایی را بیابید و کارهای کوچکی انجام دهید که به آنها نشان می‌دهند برایشان اهمیت قائل هستید.

● **یاد بگیرید که به آرامی در بین مردم راه بروید.** به عنوان یک رهبر جوان، یکی از بزرگترین درسهایی که یاد گرفتم، از پدرم بود. من آن را راه رفتن به آرامی در بین مردم می‌نامم. دفعه بعد که با تعداد بسیاری از ارباب رجوع، همکاران یا کارمندانتان دیداری دارید، هدف خود را ایجاد ارتباط با آنها قرار دهید، در میان آنها بگردید و با آنها حرف بزنید. روی هر شخصی که ملاقات می‌کنید، تمرکز کنید. اگر از قبل نام او را نمی‌دانید، آن را یاد بگیرید. برنامهٔ خود را به این صورت تنظیم کنید که از نیازها، خواسته‌ها و امیال هر شخص آگاه شوید. سپس بعداً که به خانه رفتید، یادداشتی برای خود تهیه کنید که طبق آن قدم مفیدی برای نیم دوجین از آنها بردارید.

● **وارد عمل شوید.** اگر نگرش انجام وظیفه به طور آشکار از زندگی شما رخت بربسته است، بهترین راه برای تغییر آن این است که خدمت به دیگران را شروع کنید. خدمت به دیگران را با جسم خود آغاز کنید و سرانجام دل شما نیز به شما خواهد پیوست. در یک کلیسا یا مسجد یا در یک سازمان داوطلب ثبت نام کنید تا به مدت ۶ ماه به دیگران خدمات

ارائه کنید. اگر نگرش شما در پایان ۶ ماه هنوز رضایتبخش نیست، این عمل را تکرار کنید. آن‌قدر این عمل را تکرار کنید تا دلتان با شما همراه شود.

یک نمونه

آلبرت شوایتزر[1] حکیمانه گفته است که: «نمی‌دانم سرنوشت شما چه خواهد شد، اما یک چیز را می‌دانم. در میان شما آدم‌هایی که واقعاً خوشبخت هستند. آنانی هستند که به دنبال چگونه خدمت کردن گشته و آن را یافته‌اند.» اگر می‌خواهید در سطح بالایی رهبری کنید، مشتاق خدمت در پایین‌ترین سطوح باشید.

1- Albert Schweitzer

صفت بیستم

تعلیم‌پذیری

برای تداوم رهبریتان، یادگیریتان را تداوم ببخشید.

وقت مطالعه و گوش دادن خود را تقریباً ده برابر حرف زدن خود مقرر کنید و برای آن ارزش قائل شوید.

جرالد مک جنیس، رئیس و مدیر ارشد شرکت رسپیرونیکس

آنچه که اهمیت دارد این است که پس از آگاهی از موضوعی، از آن چه یاد می‌گیرید.

جان وودن، مربی منتخب لیگ ملی بسکتبال

موفقیت در لباس یک آواره

اگر تصویر مردی را ببینید که با قدی کوتاه، سبیلی کوچک، عصایی در دست، شلوار گشادی به تن، کفش‌های بدقواره و بزرگی به پا، و کلاه شاپو به سر دارد، بلافاصله متوجه می‌شوید که او چارلی چاپلین است. تقریباً همه او را می‌شناسند. در دهه‌های ۱۹۱۰ و ۱۹۲۰، او مشهورترین و شناخته شده‌ترین شخص در این سیاره بود. اگر چهره‌های سرشناس امروز را در نظر بگیریم، تنها شخصی که در سطح محبوبیت چاپلین است، مایکل جوردن می‌باشد. برای آنکه پی‌ببریم که کدام یک نسبت به دیگری ستارهٔ بزرگتری است، باید ۷۵ سال دیگر صبر کنیم تا ببینیم که مردم چقدر مایکل جوردن را به خاطر می‌آورند.

هنگامی که چاپلین به دنیا آمد، هیچ‌کس برای او شهرت بزرگی را پیش‌بینی نمی‌کرد. او در فقر به دنیا آمد و پدر و مادرش هر دو نوازندهٔ موسیقی در سالن عمومی شهر بوده و اهل انگلستان بودند. هنگامی که مادرش در بیمارستان روانی مخصوص سالخوردگان بستری شد، چاپلین که بچهٔ کوچکی بود، خود را در خیابان آواره و بی‌خانمان یافت. پس از سالها زندگی در نوانخانه‌ها و یتیم‌خانه‌ها، کار خود را در صحنهٔ تئاتر شروع کرد تا گذران زندگی کند. در حدود ۱۷ سالگی، او بازیگر کهنه‌کاری شده بود. در سال ۱۹۱۴، در حالی که در حدود ۲۵ سالگی بود، در شرکت کی استوان استودیوز[1] در هالیوود برای مک سِنِت[2] کار می‌کرد و هفته‌ای ۱۵۰ دلار حقوق می‌گرفت.

در اولین سالی که درکسب وکار فیلم بود، به عنوان هنرپیشه، نویسنده و کارگردان، ۳۵ فیلم ساخت. همگان فوراً استعداد او را تشخیص می‌دادند و محبوبیت او رو به فزونی گذاشت. یک سال بعد، درآمدی بالغ

1- Keystone Studios 2- Mack Sennett

بر ۱,۲۵۰ دلار در هفته داشت. سپس در سال ۱۹۱۸ کاری انجام داد که هرگز به گوش کسی نخورده بود. چاپلین اولین قرارداد یک میلیون دلاری را در صنعت نمایش امضا کرد. او اکنون ثروتمند، مشهور و فیلمسازی قدرتمند در جهان بود. چاپلین در سن ۲۹ سالگی به این مهم نائل آمد.

چاپلین موفق بود زیرا استعدادی شگرف و انگیزه‌ای باورنکردنی داشت. اما چاشنی این خصوصیات تعلیم‌پذیری بود. او دائماً تلاش می‌کرد که رشد کند، یاد بگیرد و هنر خود را تکامل ببخشد. حتی زمانی که در اوج محبوبیت بوده و گران‌قیمت‌ترین بازیگر در جهان بود، از وضعیت موجود رضایت نداشت. چاپلین اشتیاق خود را برای بهتر شدن به یک مصاحبه‌گر اینگونه توضیح داد:

> «هنگامی که یکی از فیلم‌هایم که در معرض نمایش عموم است را تماشا می‌کنم، همواره به دقت توجه می‌کنم که مردم به چه چیزی نمی‌خندند. مثلاً اگر چند تن از تماشاچیان به یک کار نمایشی که برای جلب توجه آنان انجام داده و به نظر خودم جالب است، نمی‌خندند، فوراً آن تکهٔ نمایشی را مورد نقد قرار داده و سعی می‌کنم کشف کنم آیا آن ایده اشکال داشته و یا اشکال در اجرای آن بوده است. اگر صدای خندهٔ ضعیفی را در صحنه‌ای بشنوم که انتظار نداشتم بامزه باشد، از خود می‌پرسم که چرا آن صحنه باعث خنده شد.»

شوق رشدکردن چاپلین را از لحاظ اقتصادی موفق کرد و هر کاری که او انجام می‌داد، از سطح بالایی از برتری و تفوق برخوردار بود. در روزهای اولیه، کار او سرگرمی خیره‌کننده نامیده می‌شد. پس از گذشت زمان، او را نابغهٔ خنده و شوخی قلمداد می‌کردند، امروزه اکثر فیلم‌های او شاهکار تلقی می‌شوند. او به عنوان یکی از بزرگترین فیلم‌سازان در همهٔ

دوران تحسین می‌شود. فیلمنامه‌نویس و منتقد سینما جمیز آگی دربارهٔ او نوشت: «در کارهای چاپلین، ظریف‌ترین پانتومیم، عمیق‌ترین احساسات، غنی‌ترین و اندوهبارترین شعر وجود داشت.»

هنگامی که چاپلین به موفقیت دست یافت، اگر تعلیم‌پذیری را با از خود راضی بودن متکبرانه عوض می‌کرد، اکنون نام او در ردیف فورد استرلینگ یا بِن توربین، ستارگان سینمای صامت قرار می‌داشت که همگی امروز فراموش شده‌اند. اما چاپلین به عنوان بازیگر، کارگردان و سرانجام مدیر اجرایی فیلم به رشد و یادگیری ادامه داد. وقتی تجربه به او آموخت که فیلم‌سازان همه در خدمت استودیوها و توزیع‌کنندگان فیلم هستند، او سازمان شخصی‌اش، یونایتد آرتیست، را با کمک داگلاس فِیربنکس، مِری پیک فورد و دی. دبلیو. گریفیت تأسیس کرد. این شرکت فیلمسازی هنوز هم فعالیت می‌کند.

توضیح

رهبران با خطر رضایت از وضعیت موجود روبه‌رو هستند. این نکته را به خاطر بسپارید؛ اگر رهبری قبلاً صاحب نفوذ بوده و تا حدی احترام به دست آورده است، چرا باید به رشد و پیشرفت ادامه دهد؟ پاسخ آن ساده است:

- رشد و پیشرفت شما تعیین می‌کند که شما که هستید.
- چه کسی بودن شما تعیین می‌کند که چه کسی را جذب می‌کنید.
- اگر می‌خواهید که سازمان شما رشد کند، این شما هستید که با تعلیم‌پذیر باقی بمانید.
- بگذارید به شما ۵ رهنمود ارائه کنم که کمک می‌کند تا نگرش تعلیم‌پذیری را در خود پرورش داده و آن را حفظ کنید:

۱ـ بیماری نیل به مقصد را درمان کنید

جالب است که فقدان تعلیم‌پذیری اغلب از موفقیت سرچشمه می‌گیرد. بعضی‌ها به غلط تصور می‌کنند که اگر به هدف خاصی رسیدند، دیگر مجبور نیستند که رشد و ترقی کنند. این مطلب ممکن است تقریباً در هر موردی صادق باشد. مثلاً: کسب مدرک تحصیلی، رسیدن به شغل دلخواه، جایزهٔ خاصی را دریافت کردن، و یا به یک هدف مالی رسیدن.

اما رهبران کارآمد حق ندارند اینگونه فکر کنند. روزی که آنان رشد خود را متوقف کنند، روزی است که نیروی بالقوهٔ خود و در نتیجه نیروی بالقوهٔ سازمان را از دست می‌دهند. کلمات رِی کراک را به خاطر داشته باشید: «تا زمانی که مثل میوهٔ کال سبز هستید، در حال رشد و نموّ می‌باشید. به محض اینکه رسیده شدید، فساد در شما آغاز می‌شود».

۲ـ بر موفقیت خود غلبه کنید

نکته جالب دیگر در مورد تعلیم‌پذیری این است که موفقیت خود باعث ناکامی است. رهبران کارآمد می‌دانند که آنچه سبب رسیدن به هدف شده، نمی‌تواند سبب حفظ آن شود. اگر در گذشته موفق بوده‌اید، به هوش باشید و این نکته را در نظر داشته باشید؛ اگر آنچه دیروز انجام داده‌اید، امروز هم هنوز بزرگ جلوه می‌کند، امروز کار بزرگی انجام نداده‌اید.

۳ـ قول بدهید که از راههای میان‌بر اجتناب کنید

دوست من، نانسی دورنان[1]، می‌گوید: «طولانی‌ترین راه میان دو نقطه، راه میان‌بر است.» این واقعاً درست است. برای هر چیز با ارزشی در

1- Nancy Dornan

زندگی، باید بهایی پرداخت. همان طور که با اشتیاق تصمیم می‌گیرید که در حیطهٔ خاصی رشد کنید، برآورد کنید که از چه چیزهایی باید واقعاً مایه بگذارید، از جمله بهای آن، و سپس مقرر کنید که آن را بپردازید.

۴ـ غرور خود را در راه تعلیم‌پذیری قربانی کنید

تعلیم‌پذیری ما را وادار به این اعتراف می‌کند که همه چیز را نمی‌دانیم و این مسئله ممکن است وجههٔ ما را خراب کند. به علاوه، اگر ما به یادگیری ادامه دهیم، باید به اشتباه کردن هم ادامه دهیم.

اما همانگونه که نویسنده و صنعتگر متخصص، اِلبرت هوبارد[1]، گفته است: «بزرگترین اشتباهی که آدم می‌تواند در زندگی مرتکب شود این است که دائماً از اشتباه کردن واهمه داشته باشد.» نمی‌شود در عین حالی که تعلیم‌پذیر هستی مغرور هم باشی. امرسون نوشته است: «هرچه را به دست می‌آورید، در قبال آن چیزی را از دست می‌دهید.» برای به دست آوردن رشد، غرورتان را رها کنید.

۵ـ هرگز برای یک اشتباه تکراری، دوبار تاوان نپردازید

تِدی روزولت گفته است: «کسی که اشتباه نمی‌کند، پیشرفت نمی‌کند.» این حقیقت دارد. اما رهبری که یک اشتباه را مکرراً مرتکب می‌شود، نیز پیشرفت نمی‌کند. به عنوان یک رهبر تعلیم‌پذیر، مرتکب اشتباهاتی خواهید شد. آنها را فراموش کنید، اما پیوسته به خاطر داشته باشید که چه از آنها آموخته‌اید. اگر این کار را نکنید، بیش از یک‌بار برای اشتباه تکراری تاوان خواهید پرداخت.

1- Elbert Hubbard

تعمق

در دوران کودکی که در حومهٔ اوهایو زندگی می‌کردم، در یک فروشگاه خوراک دام، تابلویی را مشاهده کردم که روی آن چنین نوشته شده بود: «اگر محصولی را که درو می‌کنید، نمی‌پسندید، بذری را که می‌کارید، بررسی کنید.» اگرچه این تابلو تبلیغی درباره بذر بود، اما یک اصل فوق‌العاده مهم را دربر داشت.

چه نوع محصولی را درو می‌کنید؟ آیا زندگی و رهبری شما روز به روز، ماه به ماه و سال به سال بهتر می‌شود؟ یا اینکه دائماً در حال تلاش و مبارزه هستید تا وضع موجود را حفظ کنید؟ اگر به جایی که تا این زمان فکر می‌کرده‌اید، نرسیده‌اید، ممکن است اشکال شما در تعلیم‌پذیری باشد. آخرین باری که کاری را برای اولین بار انجام داده‌اید، چه وقت بوده است؟ آخرین باری که کاری را شروع کردید و تخصصی در آن نداشتید و در آن احساس ضعف می‌کردید، چه موقع بوده است؟ در خلال چند روز یا چند هفته آینده در نگرش خود دربارهٔ یادگیری و رشد دقت کنید تا بدانید در چه وضعیتی قرار دارید.

عمل

برای بهتر شدن تعلیم‌پذیری در شما، از امور زیر پیروی کنید:

● **ببینید که در مقابل اشتباهات چگونه واکنش نشان می‌دهید.** آیا به اشتباهات خود اعتراف می‌کنید؟ آی در وقت مناسب عذرخواهی می‌کنید؟ یا حالت تدافعی به خود می‌گیرید؟ نگاهی به خودتان بیندازید. نظر یک دوست مورد اعتماد را بپرسید. اگر عکس‌العمل بدی نشان می‌دهید یا اصلاً اشتباهی مرتکب نمی‌شوید، باید روی خصوصیت تعلیم‌پذیری خود کار کنید.

• **کار تازه‌ای بکنید.** امروز از جریان عادی زندگی خود دست بکشید و کار تازه‌ای بکنید که شما را وادار کند تا از همهٔ توان ذهنی، احساسی و بدنی خود استفاده کنید. چالش‌ها باعث تغییرات بهتر در ما می‌شوند. اگر می‌خواهید که واقعاً رشد را آغاز کنید، چالش‌های جدیدی در فعالیت‌های روزانهٔ خود بگنجانید.

• **در حیطهٔ نقاط قدرت خود چیزی بیاموزید.** در رشته تخصصی خود و یا دربارهٔ رهبری، سالیانه ۶ تا ۱۲ کتاب مطالعه کنید. تداوم در یادگیری در حیطه‌ای که از گذشته در آن تخصص دارید، از دلزدگی و تعلیم‌پذیری شما جلوگیری می‌کند.

یک نمونه

پس از کسب سومین مقام قهرمانی جهان در رشته گاوسواری، تاف هیدمن[1]، جشن بزرگی برپا نکرد. او به شهر دِنوِر رفت تا فصل جدید را آغاز کند و دوباره همان کارها را انجام دهد. توضیح او این است: «برای آن گاو اهمیتی ندارد که من هفتهٔ قبل چه کردم.» فرقی نمی‌کند که یک تازه کار ناشی باشید و یا یک کهنه کار موفق، اگر می‌خواهید که فردا قهرمان شوید، امروز باید تعلیم‌پذیر باشید.

1- Tuff Hedeman

صفت بیستم و یکم

☙ بینش ❧

فقط چیزی را می‌توانید، محکم بگیرید که آن را می‌بینید

شجاعت یک رهبر بزرگ برای تحقق بینش خود نه از موفقیت او، بلکه از شور و دلبستگی او سرچشمه می‌گیرد.

جان سی. ماکسول

آینده به کسانی تعلق دارد که امکانات را قبل از علنی شدن می‌بینند.

جان اسکالی. مدیر ارشد سابق پپسی و اَپل کامپیوتر

هیچ اسبی ثابت نیست... همهٔ آنها حرکت می‌کنند

یکی از بزرگترین رویاپردازان در قرن بیستم والت دیزنی[1] بود. کسی که اولین کارتون ناطق و اولین کارتون تمام رنگی و اولین فیلم سینمایی بلند کارتونی را خلق کرد، قطعاً شخصی بود، که بینش داشته است. اما بزرگترین شاهکارهای بینش دیزنی، پارک‌های دنیای والت دیزنی و دیزنی‌لند بودند و جرقهٔ این بینش در یک مکان غیرمنتظره زده شد.

هنگامی که دو دختر والت کوچک بودند، او همیشه آنان را در صبح روزهای شنبه به یک پارک سرگرمی‌ها در حومهٔ لوس آنجلس می‌برد. دختران او و خودش آنجا را خیلی دوست داشتند. پارک سرگرمی‌ها با فضای فوق‌العاده‌اش، بهشت یک بچه است: بوی ذرت بو داده و پشمک، رنگ‌های پرزرق و برق تابلوهایی که قطارها و ماشین‌های سواری را تبلیغ می‌کنند و جیغ و فریادهای بچه‌هایی که سوار بر قطارها به سرعت از تپه‌ها پایین و بالا می‌روند.

والت بطرز خاصی مجذوب چرخ و فلک شده بود. یک بار همین طور که او به چرخ و فلک نزدیک می‌شد، تصاویر مبهمی را دید که با چرخ و فلک می‌چرخیدند و با موسیقی بالا و پایین می‌رفتند. وقتی نزدیک‌تر شد و چرخ و فلک از حرکت بازایستاد، متوجه شد که چشم‌های او دچار خطای دید شده بودند. او دید که یک سری اسب‌های کهنه و رنگ و رو رفته آنجا بودند که فقط ردیف اول آنها بالا و پایین می‌رفتند و بقیهٔ با پیچ و مهره به کف چرخ و فلک بسته شده و ثابت بودند و مأیوس شدن این سازندهٔ کارتون بینش عظیمی را به او الهام کرد. در ذهن خود یک پارک سرگرمی‌ها را مجسم می‌کرد که در آن تصور قبلی او به حقیقت می‌پیوست، پارکی که بچه‌ها و بزرگترها از یک فضای کارناوالی لذت

1- Walt Disney

می‌بردند و هیچ بخش یا قسمت کهنه و رنگ و رو رفته‌ای در آن وجود ندارد و همه چیز تمیز و نو و سالم است. رؤیای او تبدیل به دیزنی‌لند شد. همان طور که لری تیلور[1] در کتاب پرتقال باشید[2] گفته است، بینش والت را می‌توان چنین خلاصه کرد. «هیچ اسبی ثابت نیست... همهٔ آنها حرکت می‌کنند.»

توضیح

بینش برای یک رهبر همه چیز بوده و کاملاً ضروری است. چرا؟ چون بینش رهبر را رهبری می‌کند. بینش هدف را رنگ‌آمیزی کرده و مشخص می‌کند. بینش در درون رهبر جرقه می‌زند، آتش را روشن می‌کند، به آن سوخت می‌رساند و او را به جلو می‌راند. همچنین بینش روشن‌کننده آتش در درون پیروان رهبر است. یک رهبر بدون بینش را به من نشان بدهید تا من کسی را به شما نشان بدهم که راه به هیچ کجا نمی‌برد، حداکثر می‌تواند به دور خود بچرخد.

برای آنکه مفهوم بینش را بهتر درک کنید و اینکه چگونه بینش بخشی از زندگی یک رهبر خوب می‌شود، این چیزها را بفهمید:

۱ـ بینش از درون آغاز می‌شود

هنگامی که در کنفرانس‌ها تدریس می‌کنم، اغلب از من می‌خواهد که برای او و سازمانش بینشی ارائه دهم. اما من نمی‌توانم این کار را بکنم. شما نمی‌توانید بینش را بخرید، گدایی کنید و یا آن را قرض بگیرید. بینش باید از درون شما بجوشد، برای والت دیزنی، بینش هرگز یک مشکل نبود. به علت خلاقیت و اشتیاق او به برتری و تفوق، او همیشه آنچه راکه می‌توانست وجود داشته باشد، می‌دید.

اگر فاقد بینش هستید، به درون خود نگاه کنید. از موهبت‌ها و

1- Lary Taylor

2- *Be an Orange*

خواسته‌های طبیعی خود بهره بجویید. به اشتیاق خود، اگر دارید، توجه کنید و اگر هنوز بینشی از خودتان احساس نمی‌کنید، در آن صورت به رهبری تکیه کنید که بینش او هم با شما هماهنگ است. همراه او بشوید. این همان کاری است که رُی برادر والت دیزنی، انجام داد. او یک رهبر و صاحب کسب و کار خوبی شد که می‌توانست امور را به جریان بیندازد، اما والت کسی بود که بینش مربوطه را فراهم می‌کرد. آنها با یکدیگر یک تیم باورنکردنی و خارق‌العاده را تشکیل دادند.

۲ـ بینش از تاریخ زندگی شما سرچشمه می‌گیرد

بینش خصوصیت مرموزی نیست که از هیچ شروع شود، آنگونه که بعضی‌ها اعتقاد دارند. بینش از گذشتهٔ رهبر و تاریخ اطرافیان او تغذیه می‌کند. در مورد دیزنی همین طور بود. اما در مورد همهٔ رهبران صدق نمی‌کند. اگر با رهبران مختلف صحبت کنید، ممکن است حوادثی کلیدی‌ای را در گذشتهٔ آنان بیابید که نقش اساسی در خلق بینش آنان داشته‌اند.

۳ـ بینش نیازهای دیگران را برآورده می‌کند

بینش واقعی تأثیر بزرگی دارد و فراتر از آن است که یک فرد بتواند انجام دهد و اگر ارزش واقعی داشته باشد، بیش از دربرگرفتن دیگران می‌شود، بینش واقعی به دیگران ارزش اضافه می‌کند. اگر بینشی دارید که در خدمت دیگران نیست، احتمالاً این بینش بسیار کوچک است.

۴ـ بینش به گردآوری امکانات کمک می‌کند

یکی از بزرگترین منافع بینش این است که مثل یک آهنربا عمل می‌کند. مردم را جذب، به چالش دعوت و متحد می‌کند. بینش منابع مالی و سایر امکانات را گرد می‌آورد. هرچه بینش بزرگتر باشد، قدرت جذب

انسان‌های موفق بیشتری را دارد. هرچه بینش چالش‌برانگیزتر باشد، افراد درگیر سخت‌تر برای به دست‌آوردن آن تلاش می‌کنند. بنیان‌گذار شرکت پولاروید،[1] ادوین لند[2]، نصیحت می‌کند که: «اولین کاری که باید انجام دهید این است که به شخص یاد بدهید که احساس کند بینش شما بسیار مهم و تقریباً غیرممکن است. این مطلب در افراد انگیزه ایجاد می‌کند.

بینش از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ برای پیدا کردن بینشی که برای رهبری ضروری است، باید شنوندهٔ خوبی بشوید. شما باید به چندین ندا گوش فرا دهید.

ندای درون

همان طوری که قبلاً گفتم، بینش از درون انسان سرچشمه می‌گیرد. آیا می‌دانید که زندگی شما یک مأموریت است؟ چه چیز دل شما را تکان می‌دهد؟ رویای چه چیزی را در سر می‌پرورانید؟ اگر آن چیزی که در زندگی به دنبال آن هستید، از اشتیاق درونی شما سرچشمه نمی‌گیرد، دقیقاً از اعماق اینکه شما چه کسی هستید و به چه چیزی اعتقاد دارید، قادر نخواهید بود که آن را با موفقیت به انجام برسانید.

ندای ناخوشایند

الهام برای ایده‌های بزرگ از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ از توجه به آنچه که جواب نمی‌دهد. نارضایتی از وضع موجود عامل شتاب‌دهندهٔ بزرگی برای بینش است. آیا از وضع یکنواخت موجود راضی هستید؟ یا هرچه زودتر مشتاق هستید که جهان و خودتان را تغییر دهید؟ هیچ رهبر بزرگی در جهان برای جلوگیری از تغییر نجنگیده است.

1- Polaroid

2- Edvin Land

ندای موفق

هیچ‌کس نمی‌تواند به تنهایی کارهای مهم را انجام دهد. برای تحقق یک بینش بزرگ، شما به یک تیم خوب نیاز دارید. اما همچنین به نصیحت خوب از جانب کسی نیاز دارید که در سفر رهبری مقدم بر شما باشد. اگر می‌خواهید دیگران را به سوی عظمت رهبری کنید، یک مشاور خوب پیدا کنید. آیا راهنمایی که بتواند بینش شما را قوی‌تر و گسترده‌تر کند، در اختیار دارید؟

ندای بالاتر

اگرچه این درست است که بینش شما باید از درون شما سرچشمه بگیرد، ولی نباید آن را در محدودهٔ تواناییهای خودتان محصور کنید. یک بینش واقعاً با ارزش باید با خدا عجین باشد. فقط خداست که تواناییهای کامل شما را می‌داند. آیا به ماورای خود نظری انداخته‌اید، حتی فراتر از عمر خودتان، در همان حالی که بینش خود را جستجو می‌کردید؟ اگر نکرده‌اید، ممکن است نیروی بالقوهٔ واقعی خودتان و بهترین چیز زندگیتان را گم کرده باشید.

عمل

برای بهتر شدن بینش خود از امور زیر پیروی کنید:

● **خودتان را محک بزنید.** اگر قبلاً در مورد بینش زندگیتان فکر کرده و آن را علنی کرده‌اید، تعیین کنید که چقدر خوب آن را به مرحلهٔ اجرا می‌گذارید. با چند آدم کلیدی صحبت کنید، از قبیل همسرتان، دوست صمیمی‌تان و کارمندان کلیدی و از آنها بپرسید که در مورد بینش شما چه نظری دارند. اگر آنها قدرت آن را دارند که پاسخ این سؤال را بدهند، در این صورت احتمالاً شما درست عمل می‌کنید.

• **یادداشت کنید.** اگر در مورد بینش خود فکر کرده‌اید ولی هنوز آن را روی کاغذ نیاورده‌اید، کمی وقت صرف کنید و همین امروز این کار را بکنید. سپس تعیین کنید که آیا این بینش ارزش آن را دارد که بهترین چیز زندگی شما باشد. سپس با تمام نیرو آن را پی‌گیری کنید.

• **یک بررسی رشادت انجام دهید.** اگر روی بینش خود زیاد کار نکرده‌اید، در عرض چند هفته یا چند ماه آینده روی آن فکر کنید. فکر کنید که چه عاملی در میزان اطمینان شما اثر می‌گذارد.

- چه چیز سبب می‌شود که گریه کنید؟...
- چه چیز شما را وادار می‌کند که رؤیا داشته باشید؟...
- چه چیز به شما انرژی می‌دهد؟...

یک نمونه

از سال ۱۹۲۳ تا ۱۹۵۵، رابرت وودراف[1] به عنوان رئیس کوکاکولا خدمت کرد. در خلال آن سالها، او می‌خواست که کوکاکولا به قیمت ۵ سنت در اختیار هر شخص نظامی آمریکایی که در گوشه و کنار جهان خدمت می‌کرد، قرار بگیرد و مهم نبود که قیمت تمام‌شدهٔ آن برای شرکت چقدر است. چه هدف گستاخانه‌ای: در مقایسه با تصویر بزرگتری که او در ذهنش آن را می‌دید، این خواسته آن‌قدر مهم نبود. در سراسر عمرش، او می‌خواست که هرکسی در جهان طعم کوکاکولا را چشیده باشد. وقتی که شما در اعماق قلب و روحتان به دنبال یک بینش می‌گردید، چه می‌بینید؟

1- Robert Woodruff

نتیجه‌گیری

امیدوارم از مطالعهٔ کتاب صفات بایسته یک رهبر لذت برده باشید و از انجام تمرینات بخش «عمل» هر فصل بهره برده باشید. این تکالیف برای کمک به شما طراحی شده‌اند تا هر خصوصیتی را درک کنید و روند مداوم رشد شخصی در زندگیتان را آغاز کنید.

می‌خواهم شما را تشویق کنم که به عنوان یک رهبر به رشد و پیشرفت ادامه دهید. طبق برنامه این کتاب را مرور کنید و ببینید که چگونه پیشرفت می‌کنید. و برنامه منظمی برای خودتان ترتیب دهید که طبق آن دائماً کتابهایی مطالعه کنید، به نوارهایی گوش کنید و در کنفرانس‌هایی شرکت کنید که باعث پیشرفت شما می‌شوند. اگر به دنبال منابعی هستید که شما را در این روند کمک کنند، با سازمان من تماس بگیرید.

من همچنین می‌خواهم شما را تشویق کنم که رهبران دیگری را بیابید که شخصاً یا از طریق کتابها و نوارها مشاور شما باشند. تنها راهی که بتوانید رهبر شوید افراد می‌خواهند از او پیروی کنند این است که دست از یادگیری و رشد در راه رهبری برندارید. در سفر خود موفق باشید.

جان سی. ماکسول

طرح جلد : دادفر ۰۹۱۲۲۳۴۱۱۹۶

The 21 Indispensable Qualities of A Leader

Becoming the Person Others Will Want to Follow



جان سی. ماکسول که به عنوان متخصص رهبری در دنیا شناخته شده، نویسنده کتاب‌هایی است که بیش از ۱۲ میلیون نسخه از آنها تا کنون بفروش رسیده اند، وی همچنین موسس گروه INJOY است.
در این سازمان او و همکارانش به مردم کمک می‌کنند تا بتوانند توانایی‌های بالقوه خود در زمینه رهبری را به حداکثر برسانند.

چه دلیلی باعث می‌شود که مردم بخواهند از یک رهبر پیروی کنند؟ چرا مردم از یک رهبر با اکراه اطاعت می‌کنند درحالی که با شور و اشتیاق آنچه در توان دارند را به کار می‌برند تا از رهبر دیگری پیروی کنند؟ وجه تمایز نظریه‌پردازان رهبری با رهبران موفقی که در دنیای واقعی به طور موثر رهبری می‌کنند چیست؟ پاسخ به این پرسش‌ها در خصوصیات ....

بخشی از مقدمه کتاب

ISBN 964-6651-86-0
9789646651869

معیار
کتاب‌های روانشناسی معیار